

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA PSYCHOLOGIE

magisterské prezenční studium 2001 - 2006

Mgr. Petra Hnojská

D E V E L O P M E N T C E N T R E

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2006

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Irena Wagnerová, Ph.D.

P r o h l a š u j i,

že tuto předloženou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně a pouze s použitím zdrojů uvedených v seznamu literatury.

V Praze dne 12. dubna 2006

Petra Hnojská



ANOTACE

Tato diplomová práce se zabývá problematikou v současné době velmi moderní techniky. Development Centre je program tvořený souborem metod zaměřených na rozvoj zaměstnanců. Na základě jeho výsledků lze stanovit individuální rozvojový program pro účastníka, který mu pomáhá dosahovat žádoucí úrovně jeho schopností, znalostí a dovedností. Výhodou je, pokud je metoda Development Centre spojena ve společnosti se zavedenými HR strategiemi jako je hodnocení zaměstnanců, talent management, kariérové plánování atd. Cílem této práce je pokusit se zmapovat problematiku DC v celé její šíři a ukázat, co může tato technika nabídnout, poukázat na výhody a nevýhody, pokusit se kriticky zamyslet nad tím, co nám přináší a co od ní očekávat nelze.

ANNOTATION

This diploma thesis deals with a theme which is very modern nowadays. Development Centre is a program composed by a set of methods aimed to employees development. With a view to results of DCs an individual developing plan for participant can be created. This plan can help the participant to reach desirable level of his abilities, knowledge and skills. The advantage is to associate DCs with well-established HR strategies like Performance Management, Talent Management, Career Planning etc. The purpose of this work is to attempt to map the subject of DCs in its whole width and present what can this technique offer, point out its advantages and disadvantages, try to critically introduce what we can expect from this technique and what cannot be awaited.

OBSAH:

ÚVOD	6
-------------------	----------

TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ POJMU DEVELOPMENT CENTRE	10
1.1 Definice základních pojmů	10
1.2 Co je Development Centre	12
1.3 Definice pojmu Development Centre	13
2 ROZDÍLY MEZI ASSESSMENT A DEVELOPMENT CENTRE ..	20
2.1 Rozdíl pro zadavatele	21
2.2 Rozdíl pro realizátora	22
2.3 Rozdíl pro účastníka	23
3 ÚČELNÉ UŽITÍ DEVELOPMENT CENTRE	26
3.1 Přínosy Development Centre	26
3.2 Vhodné cíle	28
3.3 Vhodné pozice	28
4 STRUKTURA DEVELOPMENT CENTRE	31
4.1 Organizace Development Centre	31
4.1.1 <i>Nadstandardní práce s interními hodnotiteli</i>	<i>35</i>
4.2 Fáze Development Centre	36
4.2.1 <i>Přípravná fáze</i>	<i>36</i>
4.2.1.1 Očekávání od Development Centre	37
4.2.1.2 Tvorba náplně Development Centre	39
4.2.2 <i>Realizační fáze</i>	<i>48</i>
4.2.2.1 Složení programu Development Centre	48
4.2.2.2 Pozorování a chyby při pozorování	50
4.2.2.3 Průběh Development Centre	54
4.2.3 <i>Hodnotící fáze</i>	<i>54</i>
4.2.3.1 Zpráva pro účastníka	55
4.2.3.2 Výstupy Development Centre	57
4.3 Nestandardní Development Centre	59

5	VALIDITA A RELIABILITA DEVELOPMENT CENTRE	64
5.1	Validita Development Centre	66
5.2	Reliabilita Development Centre.....	70
<i>PRAKTICKÁ ČÁST</i>		
6	DC NA KONKRÉTNÍ ZADÁNÍ.....	74
6.1	Implementace controllingu.....	74
6.2	Příprava a realizace Development Centre.....	76
6.2.1	<i>Kompetenční model a hodnotící škála</i>	<i>77</i>
6.3	Aktivity	80
6.3.1	<i>Vztah aktivit a kompetenčního modelu.....</i>	<i>81</i>
6.3.2	<i>Časový harmonogram pro účastníky.....</i>	<i>81</i>
6.4	Výstupy z Development Centre.....	83
6.4.1	<i>Individuální výstupy</i>	<i>84</i>
6.4.1.1	Nevyhovující úroveň bez potenciálu ke zlepšení.....	84
6.4.1.2	Nedostatečná úroveň s potenciálem ke zlepšení	88
6.4.1.3	Dostatečná úroveň	92
6.4.1.4	Velmi dobrá úroveň	97
6.4.1.5	Vynikající úroveň.....	101
6.4.2	<i>Skupinový výstup.....</i>	<i>105</i>
6.4.2.1	Celkové hodnocení účastníků a hodnocení dílčích kompetencí.....	105
6.4.2.2	Celkové hodnocení účastníků a potenciál k rozvoji	107
6.4.2.3	Vyhodnocení psychodiagnostických údajů.....	108
6.4.3	<i>Návrh rozvojových programů.....</i>	<i>112</i>
6.4.3.1	Tréninková matice.....	116
6.5	Zhodnocení DC konaného v rámci projektu „Implementace controllingu“	117
6.5.1	<i>Přednosti Development Centre.....</i>	<i>117</i>
6.5.2	<i>Nedostatky Development Centre.....</i>	<i>119</i>
ZÁVĚR.....		121
LITERATURA		126

ÚVOD

Tato diplomová práce se věnuje technice Development Centre, která je v současné době velmi oblíbenou metodou v oblasti lidských zdrojů. Ačkoli se budu primárně věnovat Development Centre, občas se nelze vyhnout srovnávání s Assessment Centre, neboť oba nástroje k sobě mají velmi blízko. Na druhou stranu jsou mezi nimi zásadní rozdíly, a to je důvod, proč ve své práci zastávám rozdělování obou metod a proč jsem se rozhodla věnovat se na následujících stránkách právě Development Centre samostatně. Development Centre je ve srovnání s Assessment Centre metoda o něco méně známá, ale stále více využívaná.

Diplomová práce je rozdělena do dvou kompaktních částí. Teoretická část práce se věnuje popisu techniky Development Centre. Pokouší se odpovědět na základní otázky typu co je Development Centre, jak se liší od Assessment Centre, pro koho je vhodné a jaké má jeho realizace přínosy pro společnost, která se rozhodne s ním pracovat. Jelikož průběh Development Centre je v naprosté většině případů o spolupráci tří stran, tedy konkrétně zadavatele, realizátora a účastníků, zdálo se mi vhodné pokusit se na metodu Development Centre podívat touto optikou.

Dále se práce zabývá strukturou Development Centre. Jsou zde popsány jednotlivé fáze této techniky. Teoreticky se zabývám tím, jak se Development Centre připravuje, jak probíhá a jak vypadá jeho vyhodnocení. V textu je kladen důraz na nároky na standardní, etické užívání techniky a na poukazování na nevhodné postupy, které této technice kazí dobré jméno. V poslední teoretické kapitole, ovšem rozhodně ne z hlediska důležitosti, se ve své práci zabývám validitou a reliabilitou Development Centre. Nejde ani tak o přesné údaje, ale spíše o úvahu nad tím, jak se k měření obou dvou parametrů dá v případě Development Centre přistoupit.

Empirická část je koncipována jako praktická ukázka reálného Development Centre od zcela konkrétního zadání přes fáze přípravy, realizace a vyhodnocení. Důraz je kladen zvláště na práci s výstupy z Development Centre, protože ty dělají rozvojový program tím, čím má být. Zejména se tedy pokouším ukázat, jaké výstupy můžeme na základě realizace Development Centre získat a jak s nimi lze prakticky nakládat. V závěrečné části této kapitoly je program kriticky zhodnocen a jsou pojmenovány jeho konkrétní přednosti i nedostatky.

Na závěr je nutné podotknout, že celá diplomová práce je výrazně ovlivněna způsobem nahlížení autorky na danou problematiku, což je výsledkem praktických zkušeností z poradenství. Avšak ačkoli je práce ovlivněna zcela konkrétními, praktickými, poradenskými zkušenostmi, je vedle toho také pokusem o kritický konzultantský pohled na způsob práce s Development Centre a nijak se nevyhýbá přímému pojmenovávání slabín. Na Development Centre není v diplomové práci nahlíženo jako na samostatnou techniku vytrženou z kontextu, ale naopak je usilováno o její zasazení do širšího personálního kontextu, do souvislostí s dílčími personálními činnostmi i strategiemi.

Development Centre je ceněnou technikou především díky tomu, že vzhledem ke svým parametrům může přispět k vyřešení některých personálních otázek v různých organizacích a společnostech. Na tomto místě bych chtěla poděkovat svým kolegům, jmenovitě Danielu Křištofovi, Vlastě Kubínové a Jáně Odzganovi, protože úzká spolupráce s nimi přináší možnost tuto metodologii dále rozvíjet, zvyšovat nejen její atraktivnost ale také přesnost, a především uvádět do praxe nové nápady, které přispívají ke zvyšování kvality a stále vyššímu standardu práce s Development Centre.

Ráda bych také poděkovala PhDr. Ireně Wagnerové, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce za velmi vstřícný a pečlivý přístup a bezproblémovou komunikaci a za „vychytávání“ různých nešvarů po dobu psaní diplomové práce.

TEORETICKÁ ČÁST

Development Centre v kontextu
s personálními činnostmi a
strategiemi

1 VYMEZENÍ POJMU DEVELOPMENT CENTRE

1.1 Definice základních pojmů

Dříve, než se pustím do teoretického výkladu o Development Centre, považuji za užitečné zastavit se u několika pojmů, které přípravu, realizaci i vyhodnocovací fázi Development Centre provázejí a které se tím pádem budou i v této práci, některé častěji, některé méně často, vyskytovat. O všech lze ale říci, že v oblasti Assessment Centre / Development Centre jde o zavedené termíny, které jsou běžně používány. Abych předešla hned v úvodu práce možným zmatkům, co si pod kterým pojmem představit, nabízím nyní velmi stručný výklad těch nejužívanějších.

Assessment Centre (často také: Assessment centrum, ácéčko, AC, hodnotící program) 2

- o program zaměřený na výběr vhodných zaměstnanců na vhodné pozice *hodnotící proces*

Development Centre (často také: Development centrum, décéčko, DC, rozvojový program) 2

- o program zaměřený na stanovení potenciálu zaměstnanců a na rozvoj stávajících zaměstnanců

Kompetenční model ** pohled*

- o model sestavený z požadovaných schopností, znalostí a dovedností ve vztahu k dané pozici, ke kterému se přirovnává aktuální úroveň účastnickových schopností, znalostí a dovedností

Kompetence

- nadřazený, souhrnný pojem pro schopnosti, znalosti a dovednosti
- jednotlivé kompetence mohou být sdruženy do kompetenčního profilu, který popisuje typ účastníka

Hodnoticí škála

- škála, na které je srovnávána aktuální a požadovaná úroveň účastnickových kompetencí (nevyhovuje až překračuje)

Aktivity / Úkoly / Úlohy

- rozhovory, případové studie, skupinové aktivity apod., které tvoří obsah programu DC

Časový harmonogram

- přesný rozvrh jednotlivých aktivit programu v čase

Záznamový arch

- arch pro poznámky hodnotitele k jednotlivým účastníkům (aktivitám i kompetencím)

Tréninková matice

- výstup z DC, individuální rozvojový program pro účastníka i skupinu účastníků

Hodnotitel (často také: pozorovatel, assessor)

- zaškolený účastník DC, který pozoruje uchazeče v průběhu jednotlivých aktivit

Zadavatel

- objednavatel DC

Realizátor

- tvůrce programu DC zodpovědný za jeho průběh

Účastník

- jedinec v roli hodnoceného

1.2 Co je Development Centre

Development Centre (dále jen DC) je moderní metoda, která je v praxi čím dál tím více využívána. Lze se s ní setkat stále častěji, přičemž zároveň prochází velmi rychlým vývojem. Zpočátku šlo, trochu lidově řečeno, o „chudou příbuznou“ mnohem rozpracovanější techniky Assessment Centre (dále jen AC). Za jejího průkopníka je považován Douglas Bray se svými spolupracovníky ze společnosti AT&T (Armstrong, 1999 nebo Belcourt, Wright, 1998). Podle Bělohávkova (1994) sahají kořeny rozvoje techniky AC do šedesátých let minulého století, kdy byla přenesena z psychologické kliniky do armády a průmyslu, aby komplexní obraz jedince, který je schopna podat, mohl být využit pro výběr vhodných pracovníků.

V přechodné fázi, kdy ještě DC nebylo vnímáno jako plnohodnotný, samostatný nástroj, se častěji používaly pojmy jako Assessment Centre rozvojového typu, rozvojový program na bázi Assessment Centre anebo Assessment Development Centre, se kterými se lze doposud setkat. Tyto názvy zdůrazňují rozšířený dosah AC, které původně mělo za úkol „pouze“ hodnotit uchazeče o pozice, vybírat z nich ty nejlepší, kteří budou těmi správnými lidmi na správném místě. V souvislosti s využíváním techniky AC i pro obsazování pozic z interních zdrojů se začal klást důraz i na další rozvoj zaměstnanců, resp. na jejich potenciál.

Způsob nahlížení na práci s lidskými zdroji se posunul od „správného člověka na správném místě“ k „efektivním investicím do

správného člověka na správném místě". Jedním ze silných argumentů pro rozvoj DC je poznatek známý z podnikatelského prostředí, že uspět lze rychleji a na vyšší úrovni prostřednictvím práce s interními zaměstnanci (např. Grossmann, 2006). Z pohledu zadavatele AC nebo DC se tedy vedle důležité otázky „kým“ místo obsadit objevily i další, jejichž důležitost nelze opomíjet. Jestliže vybírám pro obsazení pozice kandidáta z interních zdrojů, pak mě zajímá, na jaké úrovni v oblasti požadovaných kompetencí se právě nachází, jaký má potenciál k dalšímu rozvoji a v souvislosti s tím, zda je efektivní do jeho dalšího rozvoje investovat a v jakých oblastech. Zdá se, že tento úhel pohledu měl za následek širší rozpracování techniky DC.

Na konci roku 1993 byl proveden výzkum (Griffith, Goodge, 1994), podle kterého více než 70% z oslovených 150 britských společností používalo DC. Ze zbývajících skupiny se v dotazníku velká část vyjádřila, že DC plánují realizovat v blízké budoucnosti. Toto zjištění ostře kontrastuje s výsledky starších výzkumů, které dospěly při svých šetřeních k číslu 19% v roce 1984, resp. k 7% v roce 1973. Nejde sice o nejnovější výzkum, ale pro dokumentování nárůstu zájmu o tuto techniku si myslím, že stačí. Co se týká účastníků na DC, 53% se jich účastnilo z důvodu, že firma u nich předpokládala vysoký potenciál a 22% proto, že jejich pozice v zaměstnání procházela významnými změnami. Jen 10% se jich účastnilo z vlastního zájmu, tzn. sami se do programu přihlásili.

1.3 Definice pojmu Development Centre

Pojem DC bývá do češtiny, pokud vůbec, překládán jako rozvojový program. Častěji se ale setkáváme s anglickou formou názvu, popřípadě lehce počeštěnou na development centrum. Hovorově můžeme slyšet, podobně jako v případě AC o „ácéčku“, o „décéčku“. Ze samotného názvu je již na první pohled patrná zmiňovaná příbuznost se známějším pojmem AC. Vymezovat pevnou hranici mezi oběma technikami není možné a ani nutné, neboť DC se

z AC vyvinulo a zachovává si zejména při přípravě a realizaci jeho charakter. Přejímá tím jeho výhody i nevýhody. Klíčový rozdíl mezi AC a DC je v oblastech, pro které bývají využívány.

AC se vztahuje k výběru pracovníků při obsazování konkrétní pozice. Účastníci AC jsou většinou z externích zdrojů. Primárním účelem DC je rozvoj, resp. analýza potenciálu vybraných zaměstnanců, stanovení aktuální úrovně jejich znalostí, schopností a dovedností a navržení vhodného rozvojového programu. Nelze však říci, že v rámci AC nedochází u účastníků taktéž k identifikaci rozvojových potřeb. I když není do AC cíleně zařazena, je jeho vedlejším efektem. Taktéž lze uvažovat o DC. V rámci DC není zaměstnanec pouze rozvíjen, ale současně je hodnocen vzhledem k požadavkům, které jsou kladeny na jeho pracovní pozici.

Pracovní hodnocení obecně naplňuje podle Štikara a kol. (2003) pět základních funkcí:

- poznávací funkci – získávání informací o pracovníkovi;
- motivační funkci – v tomto smyslu jde o nástroj ovlivňování pracovníků;
- funkci zpětné vazby – pracovník získává informace o tom, jak je vnímán a je mu tak de facto nabízena možnost rozvoje;
- informační funkci – získání informací v průběhu hodnocení;
- vliv na sociální klima v organizaci – vliv na vztahy uvnitř organizace, postoj k organizaci, celkové klima.

Autoři rozlišují mezi dvěma základními druhy hodnocení. Hodnocení retrospektivní hodnotí pracovníka na základě dříve vykonané práce. Takový druh hodnocení využívá párového srovnávání, metody kritických událostí, hodnotícího rozhovoru apod. Prognostické hodnocení je zaměřeno na budoucnost. Pracuje s psychologickými diagnostickými metodami nebo právě například s AC, resp. DC.

Na první pohled se zdá, že odborníci, kteří s oběma metodami pracují a zároveň publikují příspěvky v odborné literatuře či časopisech, se věnují spíše AC a DC zůstávají na okraji zájmu. To ale není tak zcela pravda vzhledem k tomu, že AC se dnes již prakticky nevnímá jen jako úzce profilovaný nástroj pro výběr vhodných kandidátů na obsazení konkrétních pozic. Z tohoto důvodu, a taktéž z důvodu blízkosti obou technik v jejich základních parametrech, lze v definicích AC mnoha autorů najít platná tvrzení i pro DC. Přesto se ale držme rozdělení obou pojmů. Klasické AC slouží výběru, klasické DC rozvoji. Pokud je AC koncipováno širěji, pak by mělo být raději nazýváno DC.

Kyrianová (2003a) uvažuje o AC jako o souboru metod aplikovaných na skupinu jedinců za účelem obsazení pracovní pozice, identifikace rozvojových potřeb nebo zjišťování charakteristik zaměstnanců pro jiný účel, po dobu jednoho nebo více dnů. Z této definice je překrývání AC a DC tak, jak byly obě metody na začátku vymezeny, zcela zřejmé (pohled autorky na rozdíly mezi AC a DC viz. s. 20). Ani další definice neplatí striktně jen pro AC. Pro Hroníka (2002, s. 46) je AC „časově ohraničená multisituační zkouška, která probíhá za účasti interních a externích pozorovatelů – hodnotitelů mimo chod („nanečisto“, off-line) a nemá jednoznačný správný výsledek“. Tyto vlastnosti charakterizují i DC.

Hroník (2002, s. 245) se nevyhýbá začleňování AC do rozvojových aktivit. Zmiňuje v tomto duchu, že „systematický a především individualizovaný rozvoj pracovníků začíná od vstupní diagnostiky úrovně klíčových kompetencí“, přičemž výstupem je individuální rozvojový plán. Co se přímo DC týče, jeho terminologií řečeno jde spíše o AC rozvojového typu, domnívá se, že diagnostická část je stejně důležitá jako projektová, ve které dochází k formulování individuální strategie rozvoje a hodnotí se kariérová dráha. Zmiňuje také, že z hlediska vývoje se v současné době

uplatňují DC více než AC. Rozlišuje dva druhy DC z hlediska zpětné vazby, která může být okamžitá (ihned po aktivitě, takové DC se již blíží tréninku) anebo může být podávána po skončení programu DC v určitém časovém odstupu.

Bedrnová a Nový (2002) považují AC za velmi podnětnou formu vzdělávání zaměřenou jak na diagnózu, tak na zdokonalování standardních manažerských dovedností. Vyzdvihují především flexibilitu programu, který vychází z konkrétních podmínek organizace i úrovně účastníků. Bělohlávek (1994, s. 61) vychází z Fletcherovy definice, podle níž „AC spočívá v posuzování skupiny lidí týmem pozorovatelů, kteří používají ke sledování i posuzování integrované soustavy technik“. AC považuje za jednu z nejspolehlivějších metod pro výběr pracovníků vůbec (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001). Za její podstatu označuje pozorování účastníků v simulovaných situacích skupinou školených posuzovatelů, jejichž cílem je poznat co nejlépe pracovníkovy kompetence.

Hovorka (1994) zdůrazňuje, že se stále více propojuje výběr lidí a jejich cílevědomá příprava, že je kladen důraz na systematickou kultivaci populace a prostřednictvím toho vytváření spolehlivého základu výkonnosti. Montag (2006) zmiňuje tři základní způsoby využití metody AC: pro výběr pracovníků, zjištění aktuálního stavu některých důležitých osobnostních charakteristik pracovníků a trénink manažerských dovedností a týmové práce. Poslední dva zmiňované způsoby lze chápat již spíše jako DC. Koubek (2001, s. 256) pojímá DC jako jednu z mnoha metod vzdělávání pracovníků a mezi jejími výhodami vyzdvihuje to, že účastník si „komplexním způsobem osvojuje nejen znalosti, ale především manažerské dovednosti, učí se překonávat stres, řešit zároveň úkoly různé povahy, jednat s lidmi, hospodařit s časem a mnohé jiné“.

Armstrong (1999, s. 572) charakterizuje cíl DC poněkud náročněji pro samotného účastníka. Výstupy DC podle něj slouží účastníkům jako „základna pro samostatně řízené vzdělávání“. Domnívá se, že jde o to „pomoci účastníkům, aby si uvědomili schopnosti, které jejich práce požaduje a aby si vytvořili své vlastní plány osobního rozvoje, směřující ke zlepšení jejich pracovního výkonu na současném pracovním místě a k pokroku v jejich kariéře“. Dále zdůrazňuje, že oproti AC jsou DC zaměřena dopředu, na to, co bude potřeba v budoucnosti. V našich podmínkách jsou DC realizována v naprosté většině pro potřeby zaměstnavatele, který je jako zadavatel obvykle využívá za účelem získání podkladů pro další personální rozhodnutí, takže výstupy z programu DC slouží účastníkům, s výjimkou okamžité zkušenosti, resp. korektivní zkušenosti v případě, že se DC spojuje s tréninkovými aktivitami, až jakoby zprostředkovaně, ve druhé vlně.

Griffith a Goodge (1994) rozlišují tři typy DC. Jsou to DC první, druhé a třetí generace. DC první generace odpovídá de facto tomu, co známe z literatury spíše pod pojmem AC. Účastníci jednoduše plní zadání úkolů, většinou univerzálních, absolvují nějakou psychodiagnostiku a dostávají jen velmi stručnou zpětnou vazbu. DC druhé generace je o něco „akčnější“. Je složeno z více úloh, z nichž alespoň některé již blíže odpovídají konkrétním podmínkám organizace a po poskytnutí zpětné vazby je účastník dále sledován a podporován ve svém dalším rozvoji. Během DC třetí generace dostává účastník zpětnou vazbu po každé proběhlé aktivitě, přičemž aktivity jsou postaveny na reálných problémech, s nimiž se účastník v praxi setkává. Po absolvování programu a celkové zpětné vazbě je účastník pečlivě sledován a jsou mu poskytovány rady ohledně jeho dalšího rozvoje. Autoři se jednoznačně přiklánějí k realizaci DC ve formě DC třetí generace, zatímco aktuální stav, jak ukazuje následující tabulka, je zcela opačný (Goodge, 1994).

DEVELOPMENT CENTRA: účel a používání			
TYP DC	1. GENERACE	2. GENERACE	3. GENERACE
Na co se hodí	Výběr	Identifikace potenciálu	Identifikace rozvoje
Používání DC	75%	20%	5%
Účel DC	15%	53%	32%

Tabulka č. 1 Development centra: účel a používání

Pojem Development Centre je zřejmě vhodnější používat ve smyslu nástroje nebo techniky a nikoli metody, protože program DC bývá sestaven z mnoha různých metod. Důvodem toho je prostý fakt, že hlavním cílem DC by mělo být získat co nejvíce informací, co možná nejplastičtější obraz o aktuálním stavu schopností, znalostí a dovedností účastníka, které porovnáme s požadovaným stavem vztaženým ke konkrétní pozici, vyhodnotíme situaci a navrhneme vhodná opatření vyplývající z našich zjištění založených na pozorování účastníka v jednotlivých aktivitách s přihlédnutím k jeho potenciálu.

Ačkoli zřejmě neexistuje nic takového jako typické AC nebo DC, jak podotýkají Carrick, Chance a Williams (1999, s. 77), v USA existují určité standardy, které pojmenovávají charakteristiky pomocí nichž bychom měli být schopni říci, zda se jedná o techniku, která si zaslouží být nazývána AC, resp. DC. Následující definice charakterizuje AC, nicméně standardy platí do určité míry i pro DC, neboť zmiňují, že jednou z možností aplikace metody AC je diagnostika rozvoje.

„AC sestává ze standardizovaného hodnocení chování, které se zakládá na četných vstupech. Využívá více školených pozorovatelů a technik. Soudy ohledně chování jsou z větší části založeny na pozorování účastníků při specificky vyvinutých hodnocených

simulacích. Tyto soudy jsou sdíleny během setkání hodnotitelů nebo jsou statisticky zpracovávány. V průběhu diskuze hodnotitelů se probírají informace ohledně chování účastníka a často také jejich numerické hodnocení. Výsledkem diskuze je hodnocení výkonu účastníků v jednotlivých kompetencích nebo v jiných proměnných, které má navržené AC měřit."

2 ROZDÍLY MEZI ASSESSMENT A DEVELOPMENT CENTRE

Doposud se tato práce věnovala DC spíše z pohledu podobnosti s AC, i když některé podstatné rozdíly mezi oběma technikami byly již v průběhu předchozího textu zmíněny. Následující odstavce nemají za úkol popřít blízkost obou technik, popisují je však více z toho hlediska, čím se od sebe odlišují. Jinak řečeno, snažím se poukázat na významné rozdíly, o kterých se domnívám, že přináší argumenty pro větší samostatnost v užívání obou pojmů, resp. technik obecně.

Kyrianová (2003b) spatřuje hlavní rozdíly mezi oběma technikami v těchto bodech:

- oblast využití;
 - AC: výběr zaměstnanců;
 - DC: zjišťování rozvojových potřeb u klíčových zaměstnanců;
- skupiny, na které se zaměřují;
 - AC: externí i interní kandidáti na určité pozice;
 - DC: pouze interní zaměstnanci;
- způsob práce s výstupy;
 - AC: posouzení pracovní způsobilosti vzhledem k určité pozici;
 - DC: sestavení individuálních plánů rozvoje;
- přístup;
 - AC: ověření způsobilosti, „nalákání“ kandidátů;
 - DC: zdokonalování zaměstnance, zvyšování jeho ceny na trhu práce;
- postoj účastníků;
 - AC: snaha ukázat se v dobrém světle;
 - DC: v pozitivní atmosféře větší ochota nechat se poznat.

Woodruffe (2001) zase například považuje za jeden z nejzásadnějších rozdílů mezi AC a DC otázku potřeby spravedlivosti a diskrétnosti, přičemž se domnívá, že nároky na DC jsou v těchto ohledech nižší, neboť nemá tolik soutěživý charakter. Na otázku, zda se liší AC a DC lze odpovědět i „jak pro koho“. Oba nástroje mohou být rozdílně vnímány z úhlu pohledu tří skupin, které se těchto programů účastní ve zcela odlišných rolích. Jedná se o pohled zadavatele, realizátora a účastníka.

2.1 Rozdíl pro zadavatele

Pro zadavatele je většinou prvotním důvodem, který ho vede k oslovení poradenské společnosti ohledně realizace DC, potřeba rozlišit, do kterých osob se společnosti vyplatí v rámci rozvoje investovat, kteří lidé mají potenciál ve společnosti růst a zastávat v budoucnu náročnější pozice a jakým směrem tento rozvoj zaměřit. Pro zadavatele je práce s DC časově, organizačně i finančně poměrně náročná, nabízí však vzhledem k parametrům dobře aplikované metody poměrně validní výsledky (viz. kapitola 5).

Použití AC, resp. interního AC, a DC se může v některých případech překrývat. To se týká například personálního plánování, kdy se zadavatel zabývá otázkou budoucího vývoje v oblasti lidských zdrojů. Je-li zakázkou vytvoření personálních rezerv, kdy dochází k určení a vychovávání potenciálních nástupců na klíčové pozice, pak lze využít AC jako metodu hledající vhodné kandidáty mezi interními zdroji. S vybranými zaměstnanci se pak dále pracuje na základě stanoveného rozvojového plánu s cílem přiblížit je „ideálnímu“ hledanému profilu. Právě v těchto případech se někdy setkáváme s pojmem Assessment Development Centre nebo Assessment Centre rozvojového typu jako s nástroji kombinujícími oba přístupy, přičemž, jak již bylo zmíněno, nejde-li o klasické výběrové AC, je vhodnější užívat pojmu DC.

DC je dobře využitelné v oblasti řízení pracovního výkonu, kdy jsou na základě ohodnocení aktuální úrovně znalostí, schopností a dovedností identifikovány potřeby dalšího vzdělávání a rozvoje, které umožní zaměstnanci přiblížit se k plnění stanovených výkonových i rozvojových cílů a ovlivnit tak pozitivně své hodnocení, resp. výši odměny. V rámci tvorby plánu vzdělávání je DC ideální metodou jak zacílit potřeby rozvoje a vzdělávání pro konkrétního zaměstnance. Umožňuje také identifikovat talenty, kterým je potřeba věnovat zvýšenou pozornost v rámci směřování jejich rozvojového programu, popř. je zařadit do programu pro talenty (talent management) či programu personálních rezerv. Výstupy DC tak mohou zasáhnout i do procesu kariérového plánování.

2.2 Rozdíl pro realizátora

Pro realizátora se AC a DC na první pohled příliš neliší. Zejména to platí o počátečních krocích. Existují v podstatě pouze dva zásadní rozdíly. První spočívá v realizátorově pohledu na účastníky, což pochopitelně ovlivňuje celý proces přípravy, realizace a vyhodnocení. Jedná-li se o AC, pak můžeme metaforicky pojmenovat pozici realizátora „rybářem lovícím zlatou rybku“. Naproti tomu realizátor DC představuje ve stejném duchu „rybáře starajícího se o chovný rybník“. Jinými slovy řečeno, AC je metodou, která pomyslně funguje na vertikálním principu, DC naopak na horizontálním. V rámci AC je třeba najít vhodného a nejlépe připraveného člověka pro obsazovanou pozici, v rámci DC zpravidla pracujeme s početnější skupinou lidí, která má před sebou možnost dalšího rozvoje prostřednictvím návrhů, které na základě vyhodnocení DC vzniknou.

Co se týče přípravy aktivit pro AC nebo DC, platí, že pro AC by jednotlivé úkoly měly mít co nejvyšší rozlišovací schopnost, aby bylo v hodnocení možné oddělit průměrné kandidáty od dobrých či výborných. Aktivita DC jsou konstruovány s cílem poskytnout všem účastníkům dostatek různorodých situací tak, aby se jejich chování

maximálně přiblížilo přirozenému chování na pracovišti, aby se ukázaly způsoby řešení problémů, komunikace s podřízenými i kolegy apod. V průběhu DC je důležité sledovat vývoj v čase, změny v chování a v přístupu k řešení úkolů v průběhu dne. Některé úkoly je proto vhodné v obměněné variantě zopakovat.

Druhý podstatný rozdíl spočívá v práci s výstupy. Výstupy z DC se dají využít mnohem rozsáhleji a mohou být pouhým začátkem komplexního rozvoje zaměstnanců. AC obvykle završuje předcházející intenzivní práci směřující k volbě vhodného účastníka pro vhodnou pozici. V některých případech následuje ještě další kolo v podobě hloubkového rozhovoru, někdy je účastníkům po skončení celého procesu poskytována podrobnější zpětná vazba než jen, že jsou seznámeni s konečným výsledkem, resp. s rozhodnutím. V případě DC, je-li cíl jeho konání předem dobře vymezen, intenzivní práce se zaměstnanci teprve začíná a s jeho výstupy je nakládáno tak, aby mohla být splněna původní relevantní očekávání.

2.3 Rozdíl pro účastníka

Pro účastníka je rozdíl mezi AC a DC od samotného počátku dosti významný. Obojí navozuje situaci zkoušky, ale přeci jen jsou tu podstatné rozdíly. Účastník AC je uchazeč o nově obsazovanou pozici ať už z externích či interních zdrojů. Zpravidla je dostatečně motivovaný a v jeho zájmu je ukázat své znalosti, schopnosti a dovednosti. Kyrianová (2006) uvádí, že v případě AC hraje významnou roli pro účastníka profese (na některé pozice je AC běžnou výběrovou metodou, se kterou se účastník již mohl setkat) a věk (s vyšším věkem může být AC vnímáno jako stresující záležitost). Postoj kandidátů k AC může být ovlivněn mírou a kvalitou informovanosti a vlastní zkušeností. „Kandidátům jde o hodně, nejen o pracovní místo, ale také o úspěch či neúspěch, pocit prohry či výhry, užitečnou korektivní zkušenost nebo psychické zranění.“ Totéž samozřejmě do určité míry platí i pro DC. V jistém slova smyslu může

mít program demotivující účinek, zvláště pro ty, kteří v něm neuspěli (Carric, Chance, Williams, 1999).

Výchozí pozice účastníka DC je snad ještě složitější a náročnější. V praxi se setkáváme s tím, že DC provází mnohem větší obavy a defenzivní postoje účastníků. Jedním z faktorů, který může být pro tento rozdíl klíčový, je dobrovolnost účasti. Zatímco na AC se uchazeči sami hlásí a mají o účast zájem, DC bývá stávajícími zaměstnanci přijímáno s rozpaky, jelikož většinou přichází jako požadavek ze strany vedení. Účastník DC je aktuální držitel určité pozice a přichází na DC s pocitem, že by se neměl před ostatními kolegy shodit, naopak, že by je měl přesvědčit o tom, že právě on je člověk na svém místě.

Zaměstnavatelé účastníkům DC mnohdy jejich pozici nadále znesnadňují tím, že ačkoli navenek deklarují, že se jedná o nastavování rozvojových programů, fakticky spočívá jejich požadavek v identifikaci těch, kteří na to „mají“. Z praxe jsou známy situace, kdy je účastníkům na počátku oznámeno, že jejich obavy nejsou na místě, protože se jedná pouze o identifikaci vzdělávacích potřeb, ale realita je pak jiná a s výstupy je nakládáno zcela odlišným způsobem. Takové neetické zacházení s metodou DC s sebou pro realizátora přináší nemalé problémy.

Šance, jak předejít takové situaci, se nabízí v rámci přípravy DC. Je třeba konkrétně pojmenovat očekávání zadavatele týkající se výstupů z DC a jejich následného použití. V této chvíli se často ukazuje profesionalita realizátora, který by tyto otázky měl zadavateli nejen položit, ale společně s ním i hledat odpovědi a asistovat při přípravě komunikačního plánu, tj. které informace a jakým způsobem budou účastníkům DC předány.

Je nutné mít na paměti, že neznámá situace vyvolává v účastnících obavy. Situace, kdy DC ve firmě proběhne a s výstupy je nakládáno jiným způsobem, než jak bylo v počáteční fázi oznámeno, může v budoucnosti způsobit jak realizátorům, tak zadavatelům vážné problémy. V povědomí zaměstnanců zůstávají takovéto negativní zážitky dlouho a jen obtížně se odstraňují. Následně i velmi dobře míněné pokusy o realizaci DC či i vzdáleně podobné aktivity naráží na odpor zaměstnanců, za kterým je ukrytý strach podporující atmosféru obav v celé společnosti.

Existuje poměrně málo studií, které se zabývají účinkem DC na účastníky. Studie Halmanové a Fletchera (2000) dospěla k zajímavým závěrům ohledně vztahu hodnocení na DC a sebehodnocení. Výzkum byl založen na tom, že účastníci se hodnotili ve stanovených kompetencích před zahájením programu DC a znovu po něm a tato hodnocení byla srovnávána s hodnocením pozorovatelů. Výsledky ukázaly, že míra shody v hodnocení po absolvování programu narůstá, což znamená, že účastníci získávají během DC reálnější náhled na své schopnosti, znalosti a dovednosti. To odpovídá poznatkům teorií o sociálním srovnávání, kdy při neexistenci absolutního standardu se jedinci hodnotí srovnáváním mezi sebou navzájem (Hayesová, 2003, Výrost, Slaměník, 1997, Janoušek, 1988).

3 ÚČELNÉ UŽITÍ DEVELOPMENT CENTRE

3.1 Přínosy Development Centre

Již v roce 1971 přišel Byham (podle Halman, Fletcher, 2000) s hypotézou, že účast na AC poskytuje hodnotný zážitek učení. Od té doby se stále více začalo využívat rozvojových možností AC, tedy dle našeho pojetí se začíná rozvíjet DC. DC má pro společnost, která se s touto technikou rozhodne pracovat řadu přínosů. Nelze k němu však přistupovat jako k „všeléku“. Využití tohoto nástroje je nutné předem dobře zvážit, a to zejména kvůli jeho organizační, časové i finanční náročnosti. Pokud pracujeme s touto technikou ve vhodných situacích, pak se samozřejmě výše zmiňované překážky vykompenzují.

Mezi hlavní přínosy DC patří:

- získání komplexních informací o současné úrovni a potenciálu zaměstnanců;
- efektivní, objektivní a komplexní hodnocení většího počtu účastníků současně; *= hodnocení !!*
- reálná predikce další úspěšnosti účastníků;
- motivace zaměstnanců;
- široká možnost použití výstupů (personální rezervy, talent management, systém hodnocení a motivace, personální plánování, systém vzdělávání, kariérové plánování);
- zacílení profesního rozvoje zaměstnance a zvýšení návratnosti investic do profesního rozvoje, efektivní vynakládání finančních prostředků na rozvoj.

Co se týče výhod a nevýhod Development Centre, srovnává je následující tabulka.

VÝHODY A NEVÝHODY DEVELOPMENT CENTRE		
+ VÝHODY	- NEVÝHODY	ELIMINACE NEVÝHOD/ ARGUMENTY PRO DC
Komplexnost testové situace, hodnocení celé skupiny účastníků naráz.	Časová náročnost pro účastníky i interní hodnotitele.	Skupinová práce ušetří čas za individuální přístup.
Efektivní umístění investic do vzdělávání na základě výstupů z DC.	Vyšší počáteční investice.	Z dlouhodobého hlediska vyšší efektivita ve vynakládání investic.
Možnost využití DC jako systémového nástroje v rámci řízení lidských zdrojů.	Náročnost na standardy kvality přípravy a realizace DC.	Zapojení interních personalistů do realizace DC, postupné předávání know – how.
Motivace zaměstnanců. ²	Riziko nepřijetí výstupů účastníky při nevhodném použití DC.	Vystupovat odpočátku otevřeně, objasnit program, rozptýlit obavy účastníků ohledně nakládání s výsledky DC, dodržet avizované.
Vyšší přesnost diagnostiky manažerského potenciálu.	Riziko nevyužití výstupů pro další personální práci.	Získat podporu nadřízených pro realizaci DC hned na počátku, jejich aktivní participace v průběhu realizace programu (spolupráce při tvorbě aktivit, účast na DC v pozici interních hodnotitelů).
Poskytnutí reálného obrazu fungování zaměstnanců.	Riziko zneužití výstupů v další personální práci.	Vyjasnit si cíle se zadavatelem. V momentě, kdy se na místo rozvoje zaměstnanci na základě výsledků DC propouštějí, ztrácí realizátor kredit.
Validita a reliabilita metodologie DC.	Krátkodobá zkušenost se zaměstnanci. Mohou v DC zářit, resp. propadnout, ale ve skutečnosti se tak nejeví. ¹	Podpořit vyšší validitu a reliabilitu ve fázi přípravy. Vhodná skladba programu, vícedenní DC.

Tabulka č. 2 Výhody a nevýhody Development Centre

¹ Hroník (2002, s. 66) označuje tyto nevýhody jako riziko zkoušky „nanečisto“ a riziko chabé výzvy.

3.2 Vhodné cíle

Realizace DC z pohledu cílů společnosti má smysl například v těchto oblastech:

- interní výběr kandidátů – mapování potenciálu a rozvojových potřeb vzhledem k obsazování uvolněných nebo úplně nových pozic z interních zdrojů;
- propouštění zaměstnanců – získávání podkladů pro personální rozhodnutí založená na dalším potenciálu zaměstnanců;
- změny v náplni práce, změny pozic – zjištění skutečností ohledně aktuálního stavu vybraných kompetencí zaměstnance a porovnání s požadovaným stavem, zacílení efektivního rozvoje v oblastech, které jsou na nižší úrovni, než se očekává;
- reorganizace, fúze – mapování úrovně zaměstnanců po proběhlých změnách nebo před chystanými změnami;
- identifikace kandidátů pro talent management – výběr zaměstnanců s vysokým potenciálem k dalšímu rozvoji a jeho urychlení formou intenzivní péče;
- podpora pravidelného hodnocení zaměstnanců – provázání systému hodnocení s určováním aktuální úrovně klíčových kompetencí prostřednictvím DC;
- informace pro kariérové plánování – získání podkladů o aktuální úrovni schopností, znalostí a dovedností zaměstnance a jeho potenciálu pro personální plánování;
- identifikace potřeb vzdělávání a profesního rozvoje – porovnání aktuální úrovně zaměstnancových kompetencí s požadovanou úrovní a navržení individuálního rozvojového programu.

3.3 Vhodné pozice

O DC má smysl z pohledu cílů uvažovat v mnoha různých situacích. Důležité je také zamyslet se nad pozicemi, pro které je vhodné ho realizovat. Jak již bylo řečeno, je především důležité mít na mysli, že realizace DC je organizačně, časově i finančně náročná.

Proto se vyplatí dobře zvážit pozice, pro které bude realizace efektivní. Obvykle bývá metod AC, resp. DC užíváno u obecně řečeno náročnějších pozic (Štikar a kol., 2003). Nereálné přísliby zadavateli a až „spasitelské“ pojetí tohoto nástroje bývá často znakem nedostatečné úrovně práce s touto technikou na straně realizátora. DC je zajímavé pro pozice, které podléhají změnám. Zkušenosti ukazují, že největším přínosem je pro střední až vyšší pozice, kde se od zaměstnanců očekává nejen rychlé přizpůsobení se měnícím se podmínkám, ale i reakce na změnu a zejména přenos chápání změn a žádoucích reakcí na nižší pozice, což může výrazně ovlivnit atmosféru a náladu ve společnosti.

Pozice, které jsou náročnější na komunikaci, týmovou spolupráci nebo vyjednávání jsou další skupinou vhodnou pro absolvování programu DC. Na vysokých pozicích bývá z hlediska rozvoje preferován individuálnější přístup a většina z vysoce postavených manažerů má problém účastnit se DC s vědomím toho, že budou porovnáváni se svými stejně vysoce postavenými kolegy. Z tohoto důvodu je preferován jiný, velmi specifický a individuální přístup v rámci manažerského auditu, jehož výstupy jsou podobné výstupům z DC a i následná práce s rozvojovým plánem se v mnoha ohledech neliší. Lišit se může způsob práce na naplňování individuálního rozvojového programu. Pro většinu vrcholově postavených manažerů je vhodnější koučování než účast v masových tréninkových programech.

Podstatou manažerského auditu je diskrétnější zmapování silných a slabých stránek manažerů za přítomnosti hodnotitelů ale nikoli dalších účastníků v pozici hodnoceného. Manažerský audit může svou programovou skladbou odpovídat klasickému DC a jeho jedinou zřetelnou odlišností může být právě individuální účast manažera na programu. Samozřejmě tak musíme z programu vyčlenit týmové úkoly, ale skupinová práce nebývá podstatou manažerské činnosti a

dovednosti ohledně vedení týmu můžeme zjistit i například hloubkovým strukturovaným rozhovorem na takové téma.

4 STRUKTURA DEVELOPMENT CENTRE

4.1 Organizace Development Centre

DC bývá nejčastěji koncipováno jako jednodenní program pro menší skupinu účastníků. Zdá se, že vhodnější formou by bylo vícedenní DC, tedy alespoň dvoudenní, ale v praxi je tento postup velmi složitý. Jednou z hlavních podmínek pro úspěch DC je účast manažerů, resp. nadřízených účastníků, na programu v pozici interních hodnotitelů. Takto navenek demonstrovaná podpora programu a participace na jeho průběhu je velmi podstatná pro akceptaci a další práci s výstupy z něj. Už jeden celý den věnovaný DC je pro nadřízeného obvykle velmi složité zařídit, více dní je varianta většinou prakticky nepřijatelná.

Výhoda vícedenních programů je zřejmá. Hodnotitelé mají k dispozici o mnoho více času na utvoření si obrázku o účastníkovi a tím pádem i přínos pro účastníka ze závěrů, ke kterým hodnotitelé dospějí, je přímoúměrně tomu vyšší. Z pohledu účastníka se navíc zmírňuje vliv přítomnosti pozorovatelů na jeho chování. Jak uvádí Montag (2002), vzhledem k tomu, že práce se skrytými pozorovateli je v tomto případě z etického hlediska nepřipustná, nezbyvá, než počítat s tím, že v rámci AC, resp. DC probíhá průběžná adaptace účastníků na přítomné pozorovatele, což ovlivňuje jejich vystupování. Vliv tohoto faktu na konečný výsledek lze eliminovat právě delším trváním programu. Jinou často zmiňovanou nevýhodou AC, resp. DC je, že zvýhodňuje účastníky, kteří dobře komunikují, prosazují se a umí jednat s lidmi. Vícedenní program znamená samozřejmě i více času pro uzavřenější účastníky, kteří se mohou postupně otevřít a aktivněji se zapojit.

Jednou z možností, jak lze využít vícedenní „luxus“, je poněkud flexibilnější skladba programu. První den je pro všechny účastníky

v podstatě stejný a v každém úkolu se dodržují standardní podmínky. Hypotézy, které si hodnotitel po prvním dni utvoří o jednotlivých účastnících, má šanci v dalším programu testovat. Může si zkrátka v průběhu druhého dne ověřit, zda jsou jeho předpoklady správné. Tento postup vede k menší standardnosti podmínek pro jednotlivé účastníky, ale nepochybně má svůj přínos. Například mám-li předpoklad, že účastník A je konfliktní, můžu ho zkusit v aktivitě hodnotící rozhovor z pozice hodnoceného záměrně vyprovokovat. Mám-li hypotézu, že účastník B nedokáže odmítnout neúměrné požadavky, můžu v tomtéž rozhovoru testovat tento předpoklad.

Počet účastníků na jedno DC by neměl přesahovat počet deseti jedinců. Jako ideální se jeví počet osmi účastníků na skupinu. Opět za určitý „luxus“ bychom mohli považovat účast šesti účastníků na jedno DC, což skýtá komfort pro hodnotitele v tom smyslu, že může sledovat všechny účastníky při všech úkolech. Při větším počtu účastníků je třeba častěji pracovat v menších skupinách. Pak by ale mělo po skončení programu platit, že všichni hodnotitelé viděli všechny účastníky. Není vhodné, aby se hodnotitelé rozdělili do dvou skupin a každá se pak věnovala jen příslušným účastníkům. Pro získání uceleného obrázku je zkrátka lepší, když účastníka v průběhu programu sleduje více hodnotitelů, byť ne v jeden okamžik.

Účastníci jsou v průběhu programu pozorováni skupinou hodnotitelů / pozorovatelů složenou z interních i externích zdrojů. Za ideální stav lze považovat skupinu hodnotitelů, kde je vedle zkušených externích hodnotitelů zastoupen v pozici interního hodnotitele nadřízený účastníků a rovněž zástupce personálního oddělení. Účast interních hodnotitelů by měla být samozřejmostí, neboť, jak již bylo řečeno, jejich externalizovaná podpora silně koreluje s úspěchem programu. Nutno připomenout, že pokud je DC realizováno tak, jak by mělo, nezačíná spolupráce zadavatele a realizátora až v momentě, kdy se má DC konat. Obě strany

spolupracují už na kompetenčním modelu a především si vyjasňují hned na počátku spolupráce cíl programu a dávají do souladu očekávání od programu s reálnými možnostmi, které nabízí.

Zatímco externí hodnotitelé pracují obvykle s produktem DC, který do společnosti přinášejí velmi často, interní hodnotitele je třeba do dění předem uvést. Zaškolení hodnotitelů je bezpodmínečně nutné, chceme-li, aby jejich pozorování bylo přínosné. Navíc se zdá, že trénink v této oblasti může být zaškolenými subjektivně pociťován jako velmi užitečný i mimo situace hodnocení na DC a může pomoci manažerům při jejich každodenní práci (Arkin, 1991). Arkin uvádí zkušenosti interních hodnotitelů, kteří si v rámci tréninku na hodnotitelskou pozici na DC osvojili praktické dovednosti použitelné například při vedení týmových porad, kdy se jim lépe daří pracovat se skupinovou dynamikou a rozlišit třeba, kdo z účastníků zůstává nevtažen do dění na poradě a jak ho vtáhnout.

Hodnotitelé po celý den sbírají informace o účastnících, aby na základě nich mohli porovnat účastníkovy výsledky s kompetenčním modelem a hodnotící škálou. Kompetenční model je tvořen schopnostmi, dovednostmi a znalostmi, které jsou nutné pro zvládnutí dané pozice. Vedle kompetenčního modelu pracuje hodnotitel ještě se stupnicí hodnocení, kde na zvolené škále srovnává aktuální úroveň požadovaných kompetencí se stanovenými nároky. Hodnotící škála může mít numerickou podobu (1 až 5) nebo může být vyjádřena ve verbálních stupních (nevyhovující úroveň až úroveň překračující očekávání). Každá aktivita je zaměřena na několik kompetencí, které je v daný moment třeba sledovat.

Opět za určitý nadstandard lze považovat situaci, kdy hodnotitelé nemají na práci nic jiného než hodnotit. Obvykle se však nevyhnou, nebo alespoň některý z nich, ještě moderování průběhu dne, zadávání úkolů, dohlížení na jejich bezproblémový průběh,

aktivní spoluúčasti v některých z nich apod., což pochopitelně rozptyluje hodnotitelovu pozornost. V ideálním případě s koordinací DC pomáhá někdo, kdo se neúčastní vlastního hodnocení a vykonává tak zcela samostatnou roli. Dobré je také předem zvážit, jak naložit s aktivní účastí hodnotitele v úkolech, neboť to také pochopitelně výrazně ovlivňuje jeho odstup a nestrannost.

U některých úkolů, kdy účastník například vede rozhovor, lze zvážit dvě varianty průběhu. Buď pro tentýž úkol připravíme dvě verze a z účastníků utvoříme dvojice, které se vystřídají, nebo protější roli zahraje někdo z hodnotitelů. V případě AC se spolupráce mezi kandidáty na stejnou pozici nezdá vhodná. Lze odhadnout, že se projeví dvě strategie. První, že účastníci budou výrazně spolupracovat, aby si situaci ulehčili. Druhá, že budou výrazně soupeřit a vést rozhovor v duchu výhra – prohra. V případě DC se nejspíše dočkáme první ze dvou strategií. Z těchto důvodů je vhodné, když někdo z hodnotitelů zajistí standardnost podmínek tím, že se role ujme a podá srovnatelný výkon v rozhovorech se všemi jednotlivými účastníky, i když to pochopitelně poznamená jeho úsudek. Zkušený hodnotitel by si ale měl s takovou situací poradit.

Program DC sestává ze skupiny různých metod. Je tvořen případovými studii, hraním rolí, psychodiagnostikou, individuálními i týmovými technikami. Program by měl být pestrý, aby udržel pozornost účastníků po celou dobu. Ideální je, když se různé typy metod alespoň dvakrát v průběhu dne zopakují. To nám umožní sledovat účastníkovu počínání nejméně ve dvou situacích a naše výsledky mohou být v důsledku toho spolehlivější. Při organizaci DC nesmíme zapomenout na prostorové nároky. Zpravidla se požadují tři místnosti, které budou k dispozici po celý den.

4.1.1 Nadstandardní práce s interními hodnotiteli

Velmi zajímavou nabídkou pro zadavatele může být seznámení interních personalistů s metodologií DC a její postupné převzetí od původních externích realizátorů. Pokud byla zmíněna finanční náročnost programu, pak toto může být nástroj, jak se s produktem DC u zadavatele lépe prosadit. Personalisté se z počátku programu účastní jako interní hodnotitelé a postupně jsou stále více zapojováni i do ostatních fází DC. Hluběji do metody pronikají a osvojují si ji. Spolu s tím se původní realizátor stahuje do méně aktivní pozice, až se z něj stává „pouhý“ supervizor a jeho hlavní rolí je pak dohlížet na realizaci programu a podat zpětnou vazbu k dění, jemuž byl přítomen.

Celé zajištění DC se tedy krok za krokem přesouvá do rukou samotných personalistů. Nutno podotknout, že tento postup předání zodpovědností vyžaduje vysokou míru motivace i schopností a dovedností personalistů naučit se s DC pracovat v plné šíři, aby se předáním nepodporovalo diletantské a neetické zacházení s touto technikou. Nelze také opomenout fakt, že pokud DC obsahuje ve svém programu psychodiagnostiku, je nezbytnou podmínkou účast psychologa, který by měl být jedním z členů realizačního týmu.

Poněkud mírnější formou zvyšování podílu aktivity interních personalistů na DC je jejich vyšší míra zasvěcení do práce s výstupy z DC. Poté, co proběhnou zpětné vazby s účastníky, v rámci nichž jsou seznámeni s výsledky DC, resp. s individuálním rozvojovým programem, je vhodné přenést na personalisty odpovědnost za další práci s účastníky. Interní personalisté by v tomto smyslu měli plnit roli kouče pro účastníky programu a v pravidelných termínech se s nimi scházet a reflektovat, jak se daří naplňovat rozvojový program, resp. facilitovat jeho naplňování.

4.2 Fáze Development Centre

DC se obvykle realizuje ve třech samostatných fázích. První fáze představuje přípravu DC. V jejím rámci se upřesňují kritéria hodnocení, probíhá příprava jednotlivých zadání a případových studií. V rámci druhé fáze, kterou lze označit jako realizační, probíhá samotné DC. Účastníci řeší zadávané úkoly, probíhá diagnostika úrovně kompetencí a potenciálu zaměstnance. V této fázi probíhá i testování odborných znalostí nebo jiných zvolených oblastí. Ve třetí fázi, vyhodnocovací, se provádí analýza výsledků a na jejich základě se definuje konkrétní forma a obsah rozvojových programů vhodných pro jednotlivé zaměstnance.

Jak již bylo řečeno, fáze přípravy a realizace AC a DC jsou si v lecčems podobné. Nejvýznamnější odlišnosti najdeme v poslední fázi, ve vyhodnocení. Rozdíl spočívá v tom, jak se dále pracuje se získanými informacemi. Tradičně pojaté AC sloužící k výběru pracovníků by mělo končit obsazením pracovní pozice. Klasické DC by mělo zmapovat aktuální úroveň znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců, určit jejich potenciál a navrhnout možnosti dalšího rozvoje.

4.2.1 Přípravná fáze

Přípravná fáze DC začíná pro realizátora logicky v momentě, kdy vzniká poptávka po takovém programu. Dalším krokem je vytvoření konkrétní nabídky pro zadavatele, která vychází z pochopení jeho požadavků, z porozumění cílům, jejichž dosažení zadavatel očekává. Nabídka dále specifikuje základní parametry techniky včetně cenové kalkulace a časového harmonogramu prací. Je třeba počítat s tím, že příprava a vyhodnocování programu zabere o mnoho více času než samotná realizace. V případě, že dojde mezi zadavatelem a realizátorem k dohodě ohledně provedení DC, začíná práce na jeho přípravě.

Začátek předurčuje celý další průběh. Jestliže má být DC kvalitně odvedenou prací, je nezbytná počáteční diskuze ohledně očekávání zadavatele od programu. Ještě přínosnější je, pokud se od počátku DC spojuje s HR procesy, které ve společnosti fungují (systém hodnocení, odměňování, kariérové plánování apod.). Další výhodou při počátečním vzájemném objasňování účelu programu mezi zadavatelem a realizátorem, může představovat účast odborníka na odvětví, na které se společnost specializuje ve skupině realizátorů. Všechna tato opatření zvyšují pragmatičnost programu, o kterou zadavateli především jde.

4.2.1.1 Očekávání od Development Centre

Co se týče akceptovatelných a mírně řečeno problematických očekávání zadavatele od DC, shrnuje některá z nich následující tabulka. Pokud je zřejmé, že očekávání, které zadavatel má, je neslučitelné nebo jen problematicky slučitelné s metodologií DC, pak je třeba to řešit hned na počátku, abychom se do budoucna vyhnuli možným nedorozuměním se zadavateli i účastníky, resp. negativnímu přijetí DC obecně.

MOŽNÁ OČEKÁVÁNÍ ZE STRANY ZADAVATELE	
RELEVANTNÍ OČEKÁVÁNÍ	PROBLEMATICKÁ OČEKÁVÁNÍ
Identifikace vhodných kandidátů na postup či přesun ve společnosti v kratším časovém horizontu.	„Alibistické“ potvrzení vhodnosti či nevhodnosti předem vybraného zaměstnance vnější „autoritou“.
Identifikace zaměstnanců, kteří aktuálně nesplňují požadavky na svojí pozici.	Dozvědět se něco o svých zaměstnancích, co ještě nevím a bude se mi to k něčemu určitě hodit.
Identifikace zaměstnanců pro talent management.	Velmi nejasná očekávání, která nejsou zacílená.
Podklad pro plánování a realizování personálních rezerv.	Vidět zaměstnance „v akci“. Rozhýbat je, ať se něco děje.
Identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců.	Vidět zaměstnance reagovat a fungovat v různých situacích.
Vytvoření přehledu o rezervách zaměstnanců v oblasti kompetencí v rámci skupiny pozic či oddělení.	Dočerpání ročního rozpočtu určeného na vzdělávání zaměstnanců, na rozvoj.
Podklad pro personální plánování.	Nutnost dočerpat prostředky poskytnuté v rámci projektu EU.
Podklad pro vytvoření cílené motivační strategie pro určité skupiny zaměstnanců.	Shromažďování argumentů, proč něco nelze ve společnosti realizovat.
Podklad pro využití zaměstnanců v rámci interní mobility.	Plánování nepopulárních personálních rozhodnutí, za které nechce vedení nést přímou odpovědnost.
Podklad pro systém pravidelného hodnocení.	Ukázat zaměstnancům, že není čas na odměny, povyšování apod.
Podklad pro manažerskou práci nadřízených účastníků DC.	Zjistit, jak na kterého zaměstnance jít, jak s ním manipulovat.

Tabulka č. 3 Možná očekávání ze strany zadavatele

Shrneme-li problematická očekávání na straně zadavatele, pak lze říci, že spočívají zejména ve dvou oblastech. Prvním problémem bývá, že očekávání nejsou dostatečně specifická a vykazují znaky nesystémovosti. V tomto případě mohla být ze strany zadavatele a následně i realizátora podceněna či zcela zanedbána prvotní fáze přípravy DC a nebyla řádně provedena analýza k čemu mají výstupy z

DC primárně sloužit. Důsledkem tohoto přístupu bývá často velmi nízká míra využití výstupů DC, jelikož není dopředu naplánováno, k čemu budou tyto výstupy sloužit. Výstupy většinou zapadnou v denní operativě a na straně zadavatele i účastníků zůstává rozpačitý pocit z toho, proč byla tato akce vlastně realizována a otazník nad efektivitou vynaložených prostředků.

Druhým problematickým přístupem, který naráží na etické aspekty práce s metodou DC, je nepojmenovaný důvod, proč se DC konají, tedy nejasná komunikace k zaměstnancům. Jako příklad lze uvést situaci, kdy chce manažer z různých důvodů propustit zaměstnance a DC se jeví jako vhodný nástroj, který pouze formálně potvrdí jeho rozhodnutí z pozice „autority“. Jedná se o přesunutí zodpovědnosti ze zadavatele na realizátora. DC se k tomuto účelu dají velmi dobře zneužít. Důsledkem tohoto přístupu bývá vytvoření atmosféry nedůvěry v rámci společnosti. Tato situace velmi nepříznivě ovlivňuje jakoukoliv další spolupráci v této oblasti.

Tento příklad se podstatně liší od dopředu avizované situace, kdy jsou účastníci informováni o tom, že budou posuzovány jejich kompetence vzhledem k zastávané pozici a že lze očekávat případné personální změny. Tato situace je obvyklá například v momentě, kdy firmu koupí nový majitel a potřebuje si prověřit kompetentnost svých zaměstnanců. V tomto případě jsou všichni účastníci předem seznámeni s možnými dopady a do DC s tímto vědomím vstupují.

4.2.1.2 Tvorba náplně Development Centre

Pokud jsou pravidla spolupráce jasně stanovena, začíná se s přípravou samotné náplně DC. Fáze přípravy se dále zaměřuje na definování požadovaných klíčových kompetencí pro pozice, které se budou programu účastnit. Pro tyto kompetence je třeba stanovit minimální úroveň potřebnou pro zastávání dané pozice. V tento moment se nabízí dvě možnosti. Lze využít již předvytvořených

kompetenčních modelů pro různé pozice nebo vytvořit vlastní kompetenční model a škálu, na které se budou výsledky jednotlivých účastníků hodnotit a srovnávat. Věnujme se druhé variantě a tomu, na co je třeba dávat pozor, pokud se takto rozhodneme.

Hodnoticí škála je různě rozsáhlá stupnice, která může být vyjádřena verbálně, numericky nebo graficky. Kompetenční model může mít podobu výčtu schopností, dovedností a znalostí, které jsou pro účely DC konkrétně definovány. Může existovat rovněž ve formě graficky vyjádřeného profilu kompetencí, které jsou v různé míře a skladbě považovány vzhledem k pozici za ideální. Dulewicz (1991) apeluje na důkladnou exploraci před navržením kompetenčního modelu.

Vhodné je podle něj použít metodu interview nebo dotazníku. Informace lze získat od manažerů i od budoucích účastníků. Měli bychom se ptát na důležitost různých kompetencí jak vzhledem k současným, tak i budoucím požadavkům například v příštích pěti letech. Jinou cestu představuje rozhovor, v rámci něhož necháme manažery popsat chování, které odlišuje efektivní zaměstnance od neefektivních. Využít lze také metody kritických událostí, které popíšeme v termínech chování. Údajně 70 až 80 procent manažerských kompetencí bývá v kompetenčních modelech identických, zbývajících 20 až 30 procent je pro každou společnost specifických (Arkin, 1991).

Ideální je, když kompetenční model neobsahuje příliš mnoho oblastí. Kvantita v tomto případě nekoresponduje s kvalitou. V průběhu DC není reálně možné pozorovat více než přibližně sedm kompetencí. Ideálně by měl kompetenční model vznikat tak, že vytvořím jakési širě vymezené oblasti (např. komunikace), specifikuji, co si pod nimi představuji (např. způsob vyjadřování, navazování kontaktu s okolím, zvládání tlaku) a následně toto převádím do

„formulek“ postihujících skutečně pozorovatelné chování (např. vyjadřuje se jasně a srozumitelně, hovoří přiměřeně hlasitě, udržuje oční kontakt s okolím, působí přesvědčivě).

Jednotlivé kompetenční modely se od sebe navzájem odlišují nejen kompetencemi jako takovými, jejich počtem a vymezením. Liší se i váhou, která je jednotlivým kompetencím dávána. Samozřejmě záleží, pro jakou pozici je model vybíraný, resp. tvořený. V oblasti obchodu bude důraz kladen zejména na orientaci na zákazníka a prodejní dovednosti. V oblasti získávání prostředků ze strukturálních fondů EU to bude schopnost vyjednávat a argumentovat. U vedoucích pracovníků bude záležet na jejich manažerských dovednostech a na personálních dovednostech (např. umět vést hodnotící rozhovor). Kompetenční modely můžeme rozlišovat i z hlediska formy. Jejich uspořádání je důležité pro jednoduchost práce s nimi.

Nevýhodná varianta

Následující model je příliš složitý. Je složen z poměrně hodně kompetencí, které bude v průběhu DC obtížné sledovat. Sporné také je, jestli se ve všech případech jedná o kompetenci, tak jak je nadefinovaná, pozorovatelnou v průběhu programu DC (např. strategické myšlení). Pro DC existuje v tomto případě prostý výčet kompetencí a jejich detailnější popis na úzké třístupňové škále od nevyhovující požadavkům po překračující požadavky. Jednotlivé stupně škály nejsou jednoznačně odlišné. Detailnější popis, s ohledem na prostor, uvádím pouze jeden.

Základní dovednosti

- Orientace na zákazníka (reakce na požadavky zákazníka, plnění dohodnutých podmínek a monitoring spokojenosti zákazníka)
- Inovace a postoj ke změnám (navrhování zlepšovacích procesů, resp. pracovních postupů, postoj ke změnám, přijímání změn, implementace změn)

- Samostatnost a spolehlivost (plnění pracovních úloh a výstupů z hlediska kvality a termínů, definování priorit a organizace pracovního času, samostatnost při plnění pracovních úloh a zpracování výstupů)
- Komunikační schopnosti (efektivní přenos informací, interpersonální komunikace, prezentační schopnosti)
- **Osobní rozvoj** (rozvoj vlastních vědomostí a schopností, sledování vývoje a trendů v oboru, školení a aplikace poznatků v praxi)
- **Pracovní morálka** (dodržování norem, využívání pracovní doby, smysl pro pořádek na pracovišti, loajalita)

Manažerské dovednosti

- Vedení podřízených (získávání podřízených pro nepopulární rozhodnutí, zadávání úkolů, kontrola plnění úkolů, stanovení priorit)
- Pravomoci a přenos informací (přijímání zodpovědnosti, delegování, koučing podřízených, přenos informací na podřízené)
- **Strategické myšlení a plánování** (koncepční plánování s vazbou na podnikovou strategii, účast na tvorbě strategie a komunikace strategických cílů)

KRITÉRIUM		P - převyšuje požadavky na pozici	S - splňuje požadavky na pozici	N - nesplňuje požadavky na pozici
Orientace na zákazníka	Vstřícnost	v rámci své pracovní náplně vždy vychází vstříc požadavkům zákazníka	v rámci své pracovní náplně vždy vychází vstříc požadavkům zákazníka	uvědomuje si požadavky zákazníka, avšak nesnaží se jim vycházet příliš vstříc
	Plnění dohod	dohody se zákazníkem plní na 100% z hlediska kvality i termínů; pravidelně se ujišťuje o spokojenosti zákazníka s poskytovanými výstupy	dohodnuté podmínky se zákazníkem plní velmi dobře (kvalita či termín), změny dělá jen z objektivních důvodů	podmínky dohodnuté se zákazníkem (kvalita či termín) porušuje bez udání objektivních důvodů a předcházejícího projednání se zákazníkem

Použitelná varianta

Takto postavený model je poměrně dobře využitelný. Kombinuje v jedné tabulce kompetence i hodnotící škálu. Hodnotící škálu tvoří sudý počet stupňů a omezuje se tak zčásti chyba centrální tendence, neboť škála nutí rozhodnout uživatele minimálně o slabším a silnějším průměru. Kompetenční model tohoto typu však vyžaduje delší čas na zorientování se v něm a než se s ním hodnotitel naučí pracovat.

Orientace na zákazníka					
1	2	3	4	5	6
<ul style="list-style-type: none"> nereflektuje potřeby zákazníka neodhaduje a neřeší potřeby zákazníka neřídí vztah se zákazníkem 	<ul style="list-style-type: none"> slabě reflektuje potřeby zákazníka nedokáže dostatečně citlivě řešit potřeby zákazníka není příliš aktivní ve vztahu se zákazníkem 	<ul style="list-style-type: none"> reflektuje potřeby zákazníka pokouší se plnit požadavky zákazníka adekvátně řeší některé standardní situace 	<ul style="list-style-type: none"> snaží se vyjít vstříc potřebám zákazníka plní požadavky zákazníka adekvátně řeší standardní situace 	<ul style="list-style-type: none"> vychází vstříc potřebám zákazníka citlivě odhaduje potřeby zákazníka je aktivní v řízení vztahu se zákazníkem 	<ul style="list-style-type: none"> je velmi ochotný a vstřícný vůči všem potřebám zákazníka hledá inovativní způsoby řešení k uspokojení potřeb zákazníka

Komunikační a prezentační dovednosti					
1	2	3	4	5	6
<ul style="list-style-type: none"> nevyjadřuje se jasně a srozumitelně nehovoří dostatečně hlasitě neudrží oční kontakt ve svém projevu není přesvědčivý vyhýbá se komunikačním a prezentačním situacím 	<ul style="list-style-type: none"> vyjadřuje se nekonkrétně a zdlouhavě nebo naopak velmi útržkovitě nehovoří po většinu času dostatečně hlasitě slabý oční kontakt nenaslouchá ostatním a aktivně nezískává informace 	<ul style="list-style-type: none"> snaží se vyjadřovat jasně a srozumitelně snaží se hovořit dostatečně hlasitě usiluje o oční kontakt není příliš přesvědčivý ve svém projevu komunikuje jednodušším způsobem 	<ul style="list-style-type: none"> většinou se vyjadřuje jasně a srozumitelně daří se mu hovořit dostatečně hlasitě celkem dobrý oční kontakt ve svém projevu je přesvědčivý, ale hůře udržuje pozornost ostatních 	<ul style="list-style-type: none"> vyjadřuje se jasně a srozumitelně hovoří dostatečně hlasitě udrží oční kontakt je přesvědčivý ve svém projevu a dokáže dobře udržet pozornost ostatních 	<ul style="list-style-type: none"> vyjadřuje se jasně a srozumitelně velmi snadno dokáže zaujmout aktivně přitahuje pozornost ostatních aktivně vyhledává komunikační a prezentační situace

Výhodná varianta

Tento model je velmi jednoduchý a srozumitelný. Sdružuje obvykle dílčí kompetence do větších skupin, aby se zabránilo překrývání jednotlivých kompetencí navzájem a složitému vyjasňování, co si pod kterou kompetencí představit. Hodnotící škála je samostatná, takže hodnotitel nemusí pracovat s obsáhlým textem.

OBLASTI HODNOCENÍ	
Komunikace	<ul style="list-style-type: none">• Srozumitelný projev, přiměřená hlasitost, tempo řeči, zřetelné, jasné a stručné vyjadřování;• přesvědčivost, dynamičnost, názornost, vyjednávání, argumentace, schopnost zaujmout posluchače;• neverbální komunikace - oční kontakt, mimika, gestika, zvládání nervozity;• samostatnost, přichází s vlastními podněty, má nápady, aktivně předává a získává důležité informace, používá otázky.
Řešení problémů	<ul style="list-style-type: none">• Analytické myšlení, intelekt, logická analýza problematické situace a navrhnutí adekvátního řešení, schopnost rychle rozeznat, co je v dané situaci důležité a rozpoznání podstaty zjištěných skutečností;• koncepční myšlení, strategické myšlení, návrhy komplexních a reálných cílů ve vazbě na strategické cíle společnosti;• schopnost srovnávat návrhy ostatních v širším kontextu, schopnost nadhledu a potřeba znalosti souvislostí řešené situace;• znalost řízení projektu.
Zaměření na výsledek	<ul style="list-style-type: none">• Stanovování si jasných cílů, vysoké nasazení při snaze jich dosáhnout;• drive, energie, vytrvalý tlak na dosažení výsledku, náročnost na sebe i na ostatní v tomto smyslu;• schopnost pracovat systematicky, dotahování do konce, time management, sebeřízení;• jasně rozděluje a srozumitelně zadává úkoly, kontroluje jejich plnění, efektivně řídí práci.
Spolupráce	<ul style="list-style-type: none">• Budování vztahů, má zájem o kolegy, ví, co potřebují, naslouchá jim;• orientace na zákazníka, pomáhá zákazníkovi či kolegovi vyřešit problematické, krizové situace, podporuje ho, přizpůsobuje se mu;• týmová spolupráce, ochota pracovat v týmu, podpora ostatních, pomoc v jejich činnosti;• podpora pozitivní atmosféry, dovednost motivovat a povzbudit.
Odbornost	<ul style="list-style-type: none">• Controlling, báze controllingu, znalost objektů a jejich vlastností, hierarchie a číslování (nákladová střediska, zakázky, profit centra);• znalost vzájemných vztahů mezi objekty, znalost primárních nákladů, výkonů, kalkulačních sazeb;• znalost alokace nákladů na uzlové objekty a jejich analýza a interpretace;• dovednost vysvětlit vzniklé odchylky mezi plánovanými a skutečnými údaji;• znalost SAP CO;• PC – využívání MS Office.

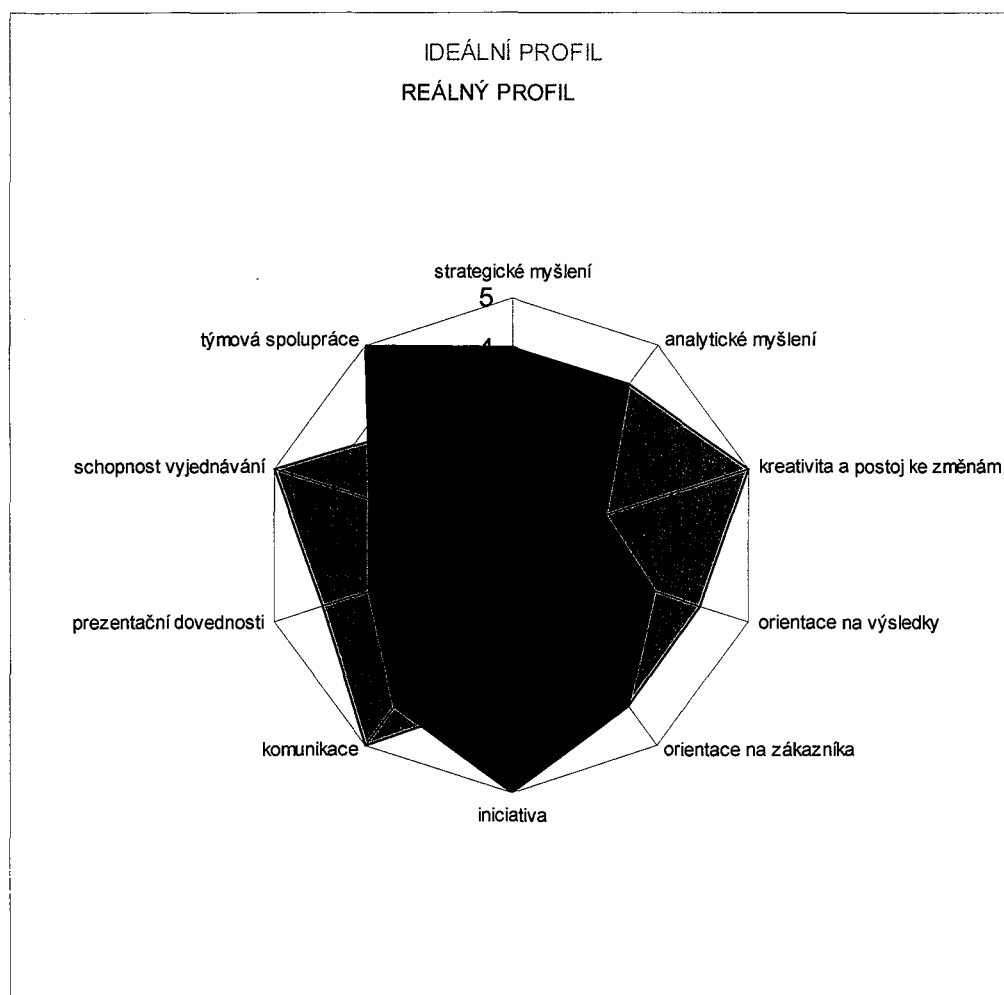
STUPNĚ V JEDNOTLIVÝCH OBLASTECH	
1.	Nevyhovující úroveň bez potenciálu ke zlepšení
2.	Nedostatečná úroveň s potenciálem ke zlepšení
3.	Dostatečná úroveň
4.	Velmi dobrá úroveň
5.	Vynikající úroveň

Graficky vyjádřený kompetenční model

KOMPETENČNÍ MODEL	IDEÁLNÍ PROFIL	REÁLNÝ PROFIL
strategické myšlení	4	4
analytické myšlení	4	4
kreativita a postoj ke změnám	5	2
orientace na výsledky	4	3
orientace na zákazníka	4	4
iniciativa	3	5
komunikace	5	4
prezentační dovednosti	4	3
schopnost vyjednávání	5	3
týmová spolupráce	3	5

HODNOTÍCÍ ŠKÁLA

- 1 - nedostatečná úroveň
- 2 - menší nedostatky
- 3 - standard
- 4 - mírný nadprůměr
- 5 - výrazný nadprůměr



Zpravidla již paralelně s přípravou kompetenčního modelu a hodnotící stupnice probíhá příprava zadání jednotlivých úkolů pro DC. Není vhodné používat tzv. „šuplíkové“ aktivity, tedy dopředu připravené, univerzální aktivity, protože jen malá část z nich je skutečně univerzální. Je-li naším cílem co nejvyšší možný pragmatický přínos zadavateli i účastníkům, je vhodné jednotlivé úkoly přizpůsobit konkrétním podmínkám. To pak umožňuje vyvodit závěry uplatnitelné v další praxi. Důvod, proč je tak důležité využívat simulovaných aktivit, které co nejlépe kopírují reálné pracovní situace je, že kontext ve kterém jsou vymezené kompetence měřeny, má silný efekt na dosažený výsledek účastníka (Joiner, 2002). Zadání úkolu totiž dále definuje kompetenci nebo spoluurčuje aspekty kompetence, které budou hodnoceny.

Úkoly užívané v DC mají podobu individuálních úloh (rozhovory, prezentace, individuální řešení případových studií), skupinových úloh (skupinová diskuze, skupinová prezentace, hraní rolí) a součástí programu bývá i psychodiagnostika (výkonové, osobnostní i projektivní testy). Pro každou úlohu DC se vytváří záznamový arch, do kterého si hodnotitelé zapisují své poznámky a který umožní hodnocení těch kompetencí, na které je daný úkol zaměřen. Nezbytnou součástí přípravy je i podrobný časový harmonogram, který hodnotiteli umožňuje sledovat průběh DC z hlediska časového a umožňuje mu na něj dohlížet tak, aby byly dodržovány vyhrazené časové limity pro jednotlivé úkoly. Stručnější časový harmonogram je možné připravit i pro účastníky, aby i oni mohli sledovat, co je čeká a kdy.

Spolupracovníci na straně zadavatele jsou s časovým harmonogramem i jednotlivými aktivitami předem seznámeni, neboť je spolu s realizátorem od začátku průběžně dotvářejí. Nedoporučuje se ovšem seznamovat s takovými podrobnostmi účastníky samotné. Těm se obvykle v rámci pozvánky na DC prezentuje jen obecně, co je

čeká a časová náročnost programu. Posledním krokem přípravné fáze je administrativní příprava programu, kdy se tisknou samotné úkoly, harmonogramy, záznamové archy ale také vizitky pro účastníky a chystají se pracovní pomůcky jako tužky, bloky, fixy, lepidla apod.

4.2.2 Realizační fáze

Cílem realizační fáze je samotná diagnostika aktuálního stavu vytyčených kompetencí a identifikace potenciálu jednotlivých zúčastněných zaměstnanců. Diagnostika kompetencí probíhá nejčastěji formou jednodenních DC pro přibližně osm účastníků. Program pro účastníky, kterým se zabýváme v přípravné fázi, by měl být pestrý, aby je zaujal a udržel jejich pozornost po maximální možnou dobu. Ideální je, když se různé typy úkolů střídají a každý se v programu objeví alespoň dvakrát, aby vznikl větší prostor pro sledování klíčových kompetencí minimálně ve dvou různých situacích následujících s přiměřeným časovým odstupem.

4.2.2.1 Složení programu Development Centre

Program bývá standardně složen:

- z individuálních aktivit – účastníci řeší zadanou případovou studii popř. absolvují modelové rozhovory, které vychází ze skutečných podmínek organizace, resp. odrážejí požadavky společnosti na danou pozici. Následně je možné, je-li to vzhledem k charakteru aktivity vhodné, prezentovat své řešení ve vymezeném čase ostatním účastníkům. Tyto aktivity jsou především zaměřené na způsob řešení problémů, orientaci na cíl a výsledek, vyjednávání, rozhodování, spolupráci, komunikační a prezentační dovednosti apod.;
- ze skupinových aktivit – účastníci týmově řeší zadaný problém, a to jednak formou neřízené skupinové diskuse a jednak formou hraní rolí. V těchto aktivitách se hodnocení zaměřuje především na týmovou spolupráci, vyjednávání, schopnost argumentovat,

vedení diskuse, komunikační dovednosti, leadership, budování vztahů, orientaci na výsledek apod.;

- z psychodiagnostiky – ta umožňuje identifikaci významných předpokladů k výkonu příslušné pozice.

Program DC může být dále, spíše nadstandardně, doplněn:

- pracovní poradou, workshopem - aktivity mohou být zaměřeny na řešení aktuálních operativních i koncepčních problémů, které jsou pro společnost v dané chvíli důležité a výstupy mohou být následně prakticky využity i mimo vlastní DC;
- tréninkovou částí – po každé aktivitě (individuální i skupinové) může následovat diskuse průběhu dané aktivity, rozbor skupinové dynamiky a skupinových rolí, analýza navrženého řešení a diskuse správného či vhodného řešení. Tento přístup odpovídá principům zážitkového učení, kdy účastníci nejprve uplatní své současné dovednosti a schopnosti, následně získají zpětnou vazbu a teoretické vysvětlení a v dalším úkolu budou moci tyto nové poznatky uplatnit;
- komplexním testováním odbornosti – za předpokladu, že v řadách hodnotitelů jsou specialisté na dané odvětví, kteří mohou kompetentně posoudit úroveň odborných znalostí a dovedností účastníka.

Na základě výsledků účastníka v jednotlivých aktivitách se stanovuje jeho skutečná úroveň v požadovaných kritériích hodnocení jeho schopností, dovedností a znalostí. Pro každou aktivitu jsou stanoveny sledované kompetence a kritéria hodnocení jsou již na začátku blíže specifikována. Samozřejmostí by mělo být zaškolení hodnotitelů, kteří nemají s metodologií zkušenosti před začátkem programu. Ze strany realizátora se DC obvykle účastní minimálně tři hodnotitelé a ze strany zadavatele se předpokládá minimálně jeden interní hodnotitel, nejlépe přímý nadřízený.

Pokud interní hodnotitelé na přípravě DC od počátku aktivně participují, pak již dopředu znají kompetenční model, jsou seznámeni s klíčovými oblastmi, které se budou hodnotit i s hodnotící stupnicí a mají rovněž přehled o úkolech a jejich sledu. Před samotným začátkem DC už zbývá jen naučit je pracovat se záznamovým archem a seznámit je se zásadami pozorování. Zaškolení hodnotitelů v tomto směru by měla být věnována příslušná pozornost.

4.2.2.2 Pozorování a chyby při pozorování

Klíčovou metodou v rámci realizace DC je pozorování. Pro objektivitu pozorování je třeba dodržet řadu zásad. Důležité je uvědomit si, co ji narušuje (podle Hartl, Hartlová, 2000, s. 363):

- působení hodnotitele na účastníky;
- rozdílnost mezi hodnotiteli z hlediska věku, pohlaví, praxe a ovládání metody;
- neexistence statisticky prokazatelné shody mezi výsledky několika hodnotitelů;
- neexistence koeficientu reliability a nároků na validitu.

V rámci pozorování dochází k mnoha hodnotitelským chybám, které pochopitelně ovlivňují jeho kvalitu. Následující tabulka obsahuje nejčastější chyby (podle Hartl, Hartlová, 2000 a Hroník, 2002), k nimž v průběhu pozorování dochází. Jednou z velmi častých chyb začínajících hodnotitelů, pomineme-li ty klasicky zmiňované, kterým se věnuje tabulka, bývá to, že na místo popisu chování mají tendenci účastníky ihned hodnotit, interpretovat jejich vystoupení. V záznamovém archu se pak objevují, namísto poznámek o účastníkově prezentaci ve smyslu hovořil dostatečně hlasitě, vystupoval dynamicky, udržoval oční kontakt s okolím apod., poznámky typu nedělá to poprvé, je zkušený, prezentuje velmi dobře atd.

Existují však i názory, že poznámky, které popisují dění na DC v pojmech rysů nemusí být vždy zavádějící. Samozřejmě podmínkou je zkušenost hodnotitele. Lievens, De Fruyt a Van Dam (2001) se ve své studii zabývali právě tímto tématem. Hodnotitelé jsou učeni, aby v první fázi pečlivě pozorovali účastníky a aby zaznamenávali svá pozorování v behaviorálních pojmech a neinterpretovali chování účastníka. Tento postup má nejméně tři obhajitelné důvody:

- pomáhá hodnotitelům v hodnocení kompetencí (sbírají množství materiálu, o které potom mohou opřít své hodnocení);
- hodnotitel mnohdy spoléhá na své poznámky zejména při diskuzi hodnotitelů (hledá argumenty pro svá tvrzení a předpoklady);
- během zpětných vazeb slouží tyto poznámky jako ilustrace účastnickových silných a slabých stránek.

Z jejich výzkumu však vyplývá, že 20 až 25% poznámek hodnotitelů je přesto interpretačního druhu a nedomnívají se, že to negativně ovlivňuje výsledek hodnocení a doporučení dávaných účastníkovi.

Účast interních hodnotitelů na DC má dva zřejmé, snadno obhajitelné důvody. Prvním z nich je získat podporu pro program a tím druhým, že mají s účastníky podstatně delší zkušenost a mohou přispět k barvitějšímu obrázku o něm. To, co je na jejich účasti především cenné, může na druhou stranu pro interního hodnotitele znamenat obtíže. Může pro něj být těžké oddělit svůj kontinuální dojem z konkrétního účastníka a aktuální situaci na DC.

Externí hodnotitel má díky účasti interních hodnotitelů možnost potvrdit si nebo vyvrátit své hypotézy o účastníkovi na základě jeho posouzení někým jiným, kdo ho delší dobu zná a vídá ho i v jiných kontextech. Je však třeba, aby interní hodnotitelé dokázali popisovat situaci, které se účastní a pak až ji doplňovali o zkušenosti, které s daným jedincem dlouhodobě mají. Pokud se DC účastní s postojem, že si pouze přišli potvrdit své dojmy a nejsou otevření nové zkušenosti s účastníkem, pak se lze oprávněně domnívat, že jejich

přínos k hodnocení účastníka nebude, vzhledem k jejich zažitým stereotypům, příliš přínosný.

Ať už jde v průběhu pozorování o subjektivní chyby, chyby metodické povahy nebo projevy osobnosti, které negativně ovlivňují výsledek pozorování, eliminovat je můžeme, když se snažíme užívat jednak vhodné techniky hodnocení, vedle toho dbáme na výcvik hodnotitelů, využíváme metod statistické analýzy a většího počtu hodnotitelů (Štikar a kol., 2000). Ideální je pokusit se skloubit maximum těchto charakteristik. Spolu s rostoucí mírou jejich využití se zmenšuje prostor pro chyby.

HODNOTITELSKÉ CHYBY PŘI POZOROVÁNÍ		
CHYBA	JAK SE PROJEVÍ	PŘÍKLAD
Haló-efekt	Jednotlivé rysy jsou posuzovány podle celkového dojmu. „Haló-efekt je tvořen z 55% vzhledem, 38% hlasem a z pouhých 7% obsahem sdělení.“ ² Někteří hodnotitelé to bohužel považují za zkušenost.	Na základě hlasitého smíchu jednoho z účastníků hned v úvodu se hodnotitel domnívá, že jde o dobrosrdečného, veselého člověka, což si v průběhu dalšího programu postupně utvrzuje.
Chyba shovívavosti	Sympatické vlastnosti jsou nadhodnocovány, záporné vlastnosti podhodnocovány.	Introvertní hodnotitel bude „nadržovat“ introvertnímu účastníkovi, který se málo projevuje.
Chyba kontrastu	Zveličování rozdílu mezi určitou hodnotitelovou vlastností a její mírou u účastníka.	Velmi inteligentní hodnotitel předpokládá, že všichni ostatní jsou hloupí. Méně častější variantou je, že i ostatní jsou tak chytrí.
Chyba centrální tendence nebo efekt blízkosti	Hodnocení kumulované kolem středu, nevyužívání krajních pólů hodnotící škály. Hodnocení prostorově nebo pojmově blízkých oblastí stejně.	Všichni účastníci jsou hodnoceni jako průměrní. Nikdo není podprůměrný ani nadprůměrný. Je-li účastník komunikativní, pak musí umět i prezentovat.
Logická chyba / efekt stereotypu	Přesvědčení o existenci vztahu mezi ve skutečnosti nezávislými vlastnostmi.	Ten, kdo nosí brýle, je chytrý.
Nedodržení role pozorovatele	Zachování si odstupů, objektivního náhledu na všechny zúčastněné.	V přestávkách programu se hodnotitel blíže seznámí s některými komunikativnějšími účastníky.
Konflikt zájmů u pozorovatele	V hodnotiteli se sváří protichůdné tendence.	Při AC chce hodnotitel splnit úkol a vybrat vhodného účastníka na pozici, ale žádný z přítomných se zcela nehodí.
Efekt vybočení	Soustředění se na to, co vybočuje.	Věnování nadměrné pozornosti nejpřitažlivější účastníci na úkor ostatních účastníků.
Efekt autoprojekce	Připisování svých nepříznávaných vlastností druhým.	„Ten bude asi pěkně konfliktní.“
Efekt slepoty	Neschopnost vidět projevy, které nezapadají do již vytvořeného schématu.	Opomíjení agresivních výpadů u „přátelského, otevřeného“ účastníka.

Tabulka č. 4 Hodnotitelské chyby při pozorování

² Hartl, Hartlová, 2000, s. 183

4.2.2.3 Průběh Development Centre

Jednotlivé úkoly obvykle probíhají po přibližně hodinových blocích, které od sebe oddělují kratší přestávky a delší přestávka na oběd. V ideálním případě se pravidelně střídají individuální úkoly se skupinovými a jsou prokládány psychodiagnostikou. Po každé úloze může následovat diskuze, seznámení se „správným“ řešením, existuje-li takové, nebo stručná zpětná vazba, popř. tréninková část.

Program je na závěr vhodné doplnit o krátké doplňující rozhovory, kdy je každý účastník požádán o reflexi DC, svého vlastního výkonu a o jeho srovnání s výkony ostatních. V průběhu rozhovoru je také diskutován jeho vlastní náhled na další možnosti seberozvoje. Takový rozhovor nám v kombinaci s vyhodnocením psychodiagnostiky a dalších informací umožní předvídat účastníkův postoj ke zpětné vazbě a volbu vhodné strategie v tomto směru. Vedle toho rozhovor skýtá prostor pro získání stručné zpětné vazby k DC i pro realizátora samotného.

Ihned po skončení DC se schází všichni hodnotitelé a probíhá jejich společná diskuse, tedy tzv. diskuze hodnotitelů. V jejím rámci je postupně probírán výkon každého účastníka a hodnotitelé vyjadřují svá individuální hodnocení podle jednotlivých kritérií. Cílem této diskuse je sjednotit náhled na účastníky a najít shodu v celkovém stupni hodnocení. Přitom se hledá rovněž shoda ohledně jejich silných a slabých stránek.

4.2.3 Hodnotící fáze

Po ukončení realizační fáze DC, kam se započítává i diskuze hodnotitelů, následuje hodnotící fáze jako taková, která je úkolem především pro externí hodnotitele. Ti zpracovávají výstupy z DC. Obvyklá cesta vede přes napsání individuálních písemných posudků, které obsahují celkový stupeň hodnocení účastníka, popis dosažené

úrovně v jednotlivých kritériích hodnocení (verbálně i numericky) a podrobnější popis silných a slabých stránek.

Vzhledem k tomu, že výstupy jsou obvykle určeny pro zadavatele, resp. pro nadřízené účastníků, je dobré, pokud zpráva o účastníkovi obsahuje doporučení pro jeho přímého nadřízeného. Klíčovou součástí výstupní zprávy je také doporučení pro samotného účastníka a doporučení jeho dalšího individuálního rozvoje, přičemž obojí je s ním komunikováno v rámci individuální, osobní zpětné vazby. Důležité je, aby výstupy byly srozumitelné, je třeba si dávat pozor, aby pisatel nesklouzl k deklarování vlastní odbornosti (Kyrianová, 2003a).

4.2.3.1 Zpráva pro účastníka

Pokud se ve fázi přípravy DC dohodneme se zadavatelem na tom, že písemně zpracovaný výstup bude předán i samotným účastníkům, což je obvykle poněkud sporný bod, pak je v rámci hodnotící fáze třeba připravit i tuto zprávu, která by ale neměla obsahovat doporučení pro přímého nadřízeného zaměstnance a ani celkovou známku hodnocení. V žádném případě není vhodné zprávy účastníkům rozeslat. Výstup by měl být osobně diskutován s každým účastníkem během zpětné vazby a to dříve, než se finální zprávy předávají přímým nadřízeným, neboť v rámci zpětné vazby může dojít k vyjasnění některých sporných věcí a lze je ještě následně upravit.

Písemně zpracované výstupy pro účastníky mohou být konfliktním bodem z několika důvodů. Samozřejmě je pochopitelné a akceptovatelné, že pokud se zaměstnanec zúčastní programu DC, chce být informován o výstupu. Otázkou je, zda tak nestačí učinit ústně v rámci osobní zpětné vazby, kde se s účastníkem řeší jeho výkon důvěrně, mezi čtyřma očima, a to, co se v rámci zpětné vazby odehraje a řekne, není předmětem žádných dalších diskuzí

v obměněném personálním složení. Zadavatel málokdy požaduje, aby se pro účastníky zpracovával písemný výstup. Na druhou stranu se lze občas setkat s tím, že účastník o takovou zprávu má zájem a snaží se ji od realizátora získat.

Důvody, proč neposkytovat účastníkovi písemný posudek v případě, že není od začátku jasně řečeno, že se písemné zprávy pro účastníky budou v rámci výstupů z DC připravovat, jsou v zásadě dva. Prvním důvodem je to, že realizátor připravuje, realizuje a vyhodnocuje program DC na základě poptávky zadavatele. Zadavatel je tedy tím, kdo si produkt a služby s ním spojené objednal a měl by tedy být logicky i tím, není-li řečeno jinak, komu by měly být předány výstupy, ač se to může zdát eticky sporné (míněno zvláště z pohledu účastníka, který do programu investuje svůj čas a energii a o němž pak existují písemné materiály, o kterých byl sice informován, ale sám je neviděl nebo do nich jen krátce nahlédl).

Druhým důvodem je možnost zneužití výstupů DC na straně účastníka například v rámci výběrového pohovoru do jiné společnosti. V tomto chování lze identifikovat opět dvojí riziko, riziko pro zadavatele ale i pro realizátora. Jednak je to tedy možnost zneužití zaměstnavatelových investic do rozvoje svých zaměstnanců tím, že výstupy z programu jsou využity jako materiál o vlastních kvalitách pro zcela jiné účely, než bylo původně míněno. Jednak je to riziko pro renomé realizátorské společnosti, která zpracovává posudek na základě krátké, byť intenzivní, zkušenosti s účastníkem ve vztahu ke konkrétní pozici a konkrétní společnosti. Výsledky programu jsou logicky validní především pro danou situaci v zadavatelské společnosti a nejsou plně zevšeobecnitelné, ale magická hlavička známé firmy může pozitivně hodnocenému účastníkovi otevřít dveře do jiné společnosti.

Aby nedošlo k případným konfliktům ohledně výstupů DC, měla by být situace pro všechny zúčastněné od samého začátku průhledná a čitelná. Zadavatel by měl mít dopředu rozmyšleno, co od programu očekává, aby v souladu s tím promyslel i otázku výstupů, nebo laicky řečeno, co komu bude určeno, komunikováno a předáno. Zde se opět ukazuje důležitost přípravné fáze, resp. korektnost realizátora, který k řešení takových otázek zadavatele přivede. Podcenění přípravy ve finále shodí celý program a vzbudí nedůvěru, v jejíž atmosféře může selhat i jakýkoli další podobný program.

4.2.3.2 Výstupy Development Centre

Kromě výše zmíněných výstupů DC mohou být vypracovány i další. Souhrnně řečeno jde o:

- individuální posudky o jednotlivých účastnících pro přímé nadřízené, součástí další spolupráce může být koučování nadřízeného, jak k jednotlivým zaměstnancům přistupovat, jak je vést;
- stručnější souhrnnou zprávu a posudky pro vedení společnosti, vyhodnocení programu z hlediska parametrů, které zadavatele zajímají ač přímo nepracuje se zúčastněnými zaměstnanci;
- individuální posudky pro účastníky, se kterými jsou seznámeni v průběhu osobní zpětné vazby;
- návrh rozvojových / tréninkových programů pro společnost;
- tréninkovou matici obsahující návrh konkrétních rozvojových programů pro konkrétní účastníky.

Podrobněji můžeme výstupy dělit na individuální a skupinové. Individuální výstupy v tomto smyslu obsahují:

- hodnocení jednotlivých kritérií na definované škále;
- popis silných a slabých stránek;
- doporučení pro zaměstnance (doporučení pro rozvoj potenciálu, doporučení v oblasti slabých stránek, osobní rozvojový plán);
- doporučení pro přímého nadřízeného;

- doporučení pro další rozvoj (podklady pro vzdělávání);
- doporučení v o oblasti efektivní motivace (návrhy pro nadřízeného i zaměstnance);
- celkové hodnocení;
- přímý rozvoj dovedností v rámci DC (vedlejší výstup v případě, že součástí programu DC jsou i tréninkové části).

Skupinové výstupy jsou de facto profilem týmu. Podobně jako v individuálním posudku se popisují silné a slabé stránky skupiny. Formulují se doporučení pro skupinu nadřízených zaměstnanců jako celek, která mohou následně sloužit jako podklady pro kariérové plánování a optimalizaci týmů. Taková zpráva může shrnovat výsledky DC napříč celou společností. Nedílnou součástí skupinového výstupu bývá sumarizace navržených tréninků a rozvojových programů.

Podle Carricka, Chance a Williamse (1999) jsou DC zacílena na zhodnocení dovedností a kompetencí účastníků, aby mohla následovat jedna z těchto možností:

- zpětná vazba hodnocenému, která mu poskytne detailní informace ohledně jeho pracovního chování;
- podpora hodnoceného, kdy jsou mu poskytovány rady, jak rozvíjet kompetence, které jsou aktuálně na nedostatečné úrovni;
- povzbuzující diskuze mezi hodnoceným a jeho nadřízeným ohledně budoucnosti hodnoceného;
- posouzení kompetencí napříč organizací;
- umožnění HR nebo i jiným manažerům zvážit úkoly a tréninky pro hodnoceného na základě jeho výsledků z DC;
- identifikace zaměstnanců s vysokým potenciálem, kteří do budoucna přicházejí v úvahu co se týče rychlejšího rozvoje.

Důležité je, že vyhodnocení DC je možné propojit na další procesy v rámci společnosti jako je pravidelné hodnocení zaměstnanců pro posílení objektivitu tohoto HR procesu. Velmi důležitou součástí výstupů z DC, která mu opět může dodat na kvalitě, je nejen návrh obsahu rozvojových programů, ale i specifikace jejich formy a podrobná specifikace pro školící či tréninkovou agenturu o vhodném programu pro jednotlivé účastníky DC. Dalším nadstandardem může být přímá komunikace realizátora programu DC a následných školení a tréninků, která ušetří zadavateli čas a zároveň realizátor rozvoje dostává informace z první ruky a nikoli zprostředkovaně.

4.3 Nestandardní Development Centre

Doposud jsme se zabývali tím, jak by v ideálním případě mělo být DC připravováno, realizováno i hodnoceno, v jakém kontextu by měl být nástroj používán a co je potřeba udělat a nad čím uvažovat pro podpoření jeho účinnosti. Z toho samozřejmě vyplývá, co nelze považovat za kvalitní způsob práce s touto technikou. Na následujících řádcích jsou nedostatky nevhodně používaného nástroje stručně popsány pohromadě.

Co se týče přípravné fáze, může se stát, že nástroj je použit v naprosto nevhodných podmínkách. Realizátor pracuje tzv. s klapkami na očích. Hýčká si produkt DC, kterému se intenzivně věnuje, ale neakceptuje měnící se podmínky, do kterých s ním vstupuje. S metodologií pracuje odtrženě od kontextu, DC v takovém případě často bývá produktem, na který se realizátor úzce specializuje, „vyrábí“ jedno DC za druhým a opomíjí reálné podmínky, pro které by program měl být vytvořen.

DC je nabízeno jako produkt vhodný pro řešení všech situací a když nic jiného, tak jde alespoň o investici do vzdělání a ta se přeci vždycky vyplatí. Úzká specializace na DC vede k vytvoření všeobecně

použitelného kompetenčního modelu, který se hodí ve všech společnostech, což je základní metodická chyba. Totéž platí pro hodnotící škálu. S tím se pojí další možné obtíže. U obojího hrozí, že budou odtržené od potřeb zadavatele, případně nejasně a nesrozumitelně formulované. Co se aktivit týče, existuje spousta univerzálních aktivit, ze kterých se jednoduše vybere.

Zásadní chybou při realizaci bývá nedodržování standardních podmínek pro účastníky. Hodnotitelé – realizátoři jsou nezkušení, nejsou zvyklí spolupracovat a tak každý realizuje svůj program a po svém, aniž by tyto byly navzájem srovnatelné. Odlišný postup se může odrazit v nejednotném zadávání aktivit. Problém může nastat, jestliže je realizováno několik DC v řadě a hodnotitelé se často střídají, takže nemají kontinuitu. Průběh DC může být nevhodně naplánován tak, že se každý z hodnotitelů věnuje některým účastníkům a jiné vůbec nepozoruje. Velmi neprofesionální a neetická je rovněž práce s neoriginálními psychologickými testy.

Při závěrečné hodnotitelské diskuzi se výše zmíněné nedostatky promítnou tak, že externí hodnotitelé sami mezi sebou nedokážou dojít ke shodě. Nejednotně vnímají používanou hodnotící škálu, kritéria hodnocení každého z hodnotitelů jsou odlišná, popř. nejasná. Pragmatický přínos pro zadavatele je nedefinovatelný, neboť hodnotitelé nejsou schopni v těchto dimenzích vést dialog. Následující tabulky uvádí souhrnně, jak poznáme kvalitní DC, potažmo i AC, od nekvalitního.

1. FÁZE PŘÍPRAVY	NEDOSTATEČNÁ ÚROVEŇ		
	Nereálné přísliby zadavateli, „spasitelské“ pojetí metody, používání AC / DC jako všeléku.	Vyjasnění si očekávání mezi zadavatelem a realizátorem, stanovení reálného cíle programu.	Očekávání jsou vyjasňována nejen v návaznosti na HR procesy, ale přípravy se účastní i odborník na konkrétní odvětví společnosti.
	Práce s obecným, přednastaveným kompetenčním modelem nebo žádným, práce s příliš rozsáhlým modelem, s nejasně vymezeným modelem.	Navržení adekvátního kompetenčního modelu s přiměřeným počtem vlastností a dovedností, které je možné v průběhu realizace pozorovat.	Kompetenční model je součástí širší ucelené metodiky. Možné provázání kompetenčního modelu na systém vzdělávání, hodnocení a kariérového plánování společnosti.
	Používání „šuplíkových“ aktivit vhodných pro každou příležitost, které nemají praktický přínos pro uchazeče ani zadavatele.	Aktivita odpovídající potřebám zadavatele, které umožňují vyvození závěrů uplatnitelných v další praxi, jsou přínosem pro všechny zúčastněné strany.	Aktivita „šité na míru“ konkrétní společnosti, nepřenosné do jiného prostředí. Vznikají ve spolupráci zadavatele, odborníka na konkrétní odvětví společnosti a dalších realizátorů.
	Skupina účastníků o více než deseti lidech, kdy již není možné v dostatečné míře pozorovat stanovené kompetence. Počet hodnotitelů je výrazným způsobem poddimenzovaný nebo naopak naddimenzovaný.	Přiměřený počet účastníků ve skupině (6 až 10), aby měl hodnotitel dostatek možností a prostoru pro pozorování jednotlivých účastníků. Počet účastníků lze doporučit v poměru dva účastníci na jednoho kvalifikovaného hodnotitele.	Počet účastníků lze doporučit v poměru jeden účastník na jednoho kvalifikovaného hodnotitele při počtu 5 - 6 účastníků. Je definována specifická role „produkčního“, který nepůsobí jako hodnotitel ale pouze jako organizátor.

Tabulka č. 5 Fáze přípravy

2. FÁZE REALIZACE	NEDOSTATEČNÁ ÚROVEŇ		
	Ad hoc přístup k zadávání aktivit a dodržování časového limitu, program pro účastníky není srovnatelný.	Zajištění a dodržování standardních podmínek pro všechny účastníky (dodržování časového rámce stanoveného pro aktivitu, jednotné zadávání instrukcí).	Dodržování standardních podmínek pro všechny účastníky (dodržování časového rámce stanoveného pro aktivitu, jednotné zadávání instrukcí). Standardnost je zajištěna písemnou formou instrukcí a zadání.
	V rámci realizace navazujících AC / DC není zabezpečena účast stejných hodnotitelů. Účastníka vidí po většinu času pouze jeden hodnotitel. Hodnotitelé jsou nezkušení a nedostatečně kvalifikovaní.	V rámci realizace navazujících AC / DC se stejní hodnotitelé účastní všech dnů. Hodnotitelé pozorují v průběhu dne všechny účastníky, v případě, že se pracuje ve skupinách, pak na konci dne platí, že každý hodnotitel viděl každého z účastníků.	V rámci realizace navazujících AC / DC se stejní hodnotitelé účastní všech dnů. Hodnotitelé pozorují všechny účastníky při všech aktivitách po celý den.
	Zadávání psychologických testů nepsychology, porušování autorských práv používáním kopírovaných testů nebo testů bez licence.	Psychodiagnostika v rukou psychologů, užívání originálních testů, udělená licence na používané testy, je-li to třeba.	Psychodiagnostika v rukou psychologů, užívání originálních testů, udělená licence na používané testy, je-li to třeba. Používání nových, moderních diagnostických metod.

Tabulka č. 6 Fáze realizace

3. FÁZE VYHODNOCENÍ	NEDOSTATEČNÁ ÚROVEŇ		
	Škála hodnocení je nejasná, jednotlivé skupiny se překrývají, je příliš strohá nebo naopak rozsáhlá, takže neposkytuje jasný přehled o rozdílech mezi účastníky.	Jednotný a srozumitelný systém hodnocení na přehledné škále, který je jednoduše aplikovatelný a umožňuje hodnotitelům srovnání účastníků mezi sebou navzájem.	Jednoduchá a srozumitelná hodnotící škála je součástí širší ucelené metodiky, je propojena s hodnotícím systémem. Ke každému stupni hodnocení existuje vypracovaný stručný kompetenční profil, který mimo jiné usnadňuje zaškolení hodnotitelů.
	Každý z hodnotitelů hodnotí po svém, kritéria jsou nejasná, hodnotitelé obtížně docházejí ke shodě ve svých výrocích o účastnících. Hodnotitelé podávají nejasnou nebo vůbec žádnou zprávu zadavateli.	Zaškolení hodnotitelé uplatňují vzhledem k účastníkům stejná kritéria. Hodnotitelé jsou schopni porovnat aktuální úroveň uchazeče s naformulovanými požadavky a podat o tom srozumitelnou zprávu zadavateli i účastníkovi.	Zaškolení hodnotitelů probíhá na hlubším základě. Interní hodnotitelé si od realizátorů postupně osvojují a přebírají know-how. Při dalších AC / DC původní realizátor vystupuje již jen v roli supervizora a koordinuje samostatnou realizaci AC / DC.
	Žádná zpětná vazba účastníkům nebo zpětná vazba neosobní písemnou formou, která může být poměrně tvrdá a pro účastníka velmi těžko akceptovatelná.	Poskytování osobní zpětné vazby všem účastníkům formou rozhovoru s hodnotitelem, seznámení účastníka s výsledky, motivace účastníka pro další práci.	Zpětná vazba je poskytována nejen účastníkovi ale i jeho nadřízenému. Nadřízený je následně koučován, jak vést svého podřízeného na základě výsledků AC / DC. Specifikace vzdělávacích potřeb a formy. Realizátor přímo komunikuje se vzdělávací agenturou, předává informace, aby zadavatel nemusel vystupovat v roli prostředníka.

Tabulka č. 7 Fáze vyhodnocení

Podle Dulewicze (1991) mezi zásadní nedostatky AC, resp. DC, které jsou poměrně známé a přesto se celkem často objevují, patří:

- neadekvátní specifikace kompetencí, ve kterých jsou účastníci hodnocení (nepřesná definice, nebehaviorální termíny, překrývání se jednotlivých kompetencí navzájem);
- špatně navržené aktivity (malá souvislost s reálnou praxí v organizaci, malá souvislost s kompetencemi, ve kterých má být účastník hodnocen);
- nevyřešený postup zpracovávání výsledků (i nemožnost integrovat kompetence pozorované v různých aktivitách);
- minimální nebo vůbec žádné zaškolení hodnotitelů;
- neadekvátní výběr kandidátů pro program;
- neefektivní rozvržení programu (hodnotitelé i účastníci jsou v nejistotě co a kdy proběhne);

- slabé řízení programu;
- neadekvátní nebo neexistující následné aktivity (zpětná vazba nebo implementace doporučení);
- žádné monitorování účastnickových postojů a zkušeností nebo výkonů.

Dulewicz konstatuje, že pokud se takových nedostatků sejde několik, pak je otázkou, k jak kvalitním výsledkům může program dospět.

5 VALIDITA A RELIABILITA DEVELOPMENT CENTRE

Validita a reliabilita jsou vlastnosti, které nás zajímají při práci s jakoukoli technikou nebo metodou, neboť nám samozřejmě jde o to, aby výsledky, ke kterým dospějeme byly platné a spolehlivé. Validita Development Centre znamená, že výstupy z programu jsou platné, že se zjistilo to, co se zjistit mělo. Reliabilita Development Centre znamená, že na zjištěné výstupy se lze spolehnout, že jsou přesné. Existují různé druhy validity i reliability, jejichž hodnota obvykle doprovází charakteristiku kvalitní metody a nabízí tak uživateli informace o nástroji, se kterým se chystá pracovat, o jeho kvalitách a vypovídacích schopnostech.

S DC je to v tomto směru poněkud složitější, neboť neexistuje jeho vysoce standardizovaná podoba jako je tomu například u výkonových testů. Lze stanovit podmínky pro kvalitní DC, které by měly být dodržovány při každé práci s touto technikou, ale neexistuje univerzální „balíček“ různých typů DC. V tomto smyslu by například mohla být stanovena podoba DC dle toho, kde bude program použit (např. DC ve výrobních firmách), nebo podle toho, na co konkrétně bude DC zaměřeno (DC orientované na manažerské kompetence) a nebo třeba s ohledem na cíl programu (DC pro tvorbu personálních rezerv).

Takový balíček by sice umožnil přesné výzkumy, které by přinesly naprosto konkrétní hodnoty validity a reliability, zároveň by však nebylo možno si s obsahovou náplní DC „hrát“ tak, aby co nejvíce odpovídala reálným podmínkám zadavatelské společnosti, což se dnes především cení. DC je progresivní, vysoce pragmatický nástroj, a proto se od něj očekává významný praktický přínos, který by byl zvýšenou univerzálností techniky spíše ochuzen.

Na druhou stranu to ovšem znamená, že nelze očekávat přesná vyčíslení platnosti a spolehlivosti tohoto nástroje (koeficient validity a reliability), což je samozřejmě určitá nevýhoda. Výzkumy validity a reliability DC jsou jednak sporadické a jednak specifické. Z výše naznačovaných důvodů nelze výsledky takových výzkumů zobecnit na jakékoli DC. Jediné, co je možné, je učinit si obecnou představu o tom, jak to s platností a spolehlivostí DC asi je.

Kromě validity a reliability patří k základním vlastnostem metody podle Svobody (1999, s. 17) také objektivita a standardnost. Svoboda hovoří konkrétně o testech, ale to, co se za oběma pojmy skrývá, i když ve vztahu k testům, je zobecnitelné pro jakoukoli metodu. „Test je objektivní tehdy, když jeho výsledky jsou nezávislé na osobě, která test předkládá a která jej vyhodnocuje. Instrukce a podmínky pro práci s testem musí být pro všechny testované osoby stejné. Důležité je přesvědčit se, zda instrukce byla správně pochopena.“ Výše řečené se týká i vyhodnocování výsledků, které musí být jednotné. Pod objektivitu spadá i možnost či nemožnost záměrného zkreslení výsledku, což se v případě DC, a ještě patrněji při AC, může projevit jako snaha účastníka jevit se v lepším světle.

Standardizace může být charakterizována v širším nebo užším slova smyslu. V širším slova smyslu je standardizace „souhrnné označení pro zjištění reliability, pro validizaci, stanovení norem, prověření účinnosti jednotlivých částí testu, stanovení jednotné instrukce a způsobu administrace.“(Svoboda, 1999, s. 18) V užším slova smyslu se pojem standardizace užívá pro stanovování norem testu. Opět, ačkoli Svoboda hovoří o testech, lze touto optikou přiměřeně nahlížet i na ostatní metody, i když testy jsou v tomto směru se svou výbavou nepřekonatelné.

5.1 Validita Development Centre

Podle Hartla a Hartlové (2000) je validita platnost testu. Říčan (1977) rozumí validitou schopnost testu diagnostikovat, predikovat nebo měřit. Jde o korelaci mezi testem a kritériem, tedy proměnnou, kterou sledujeme, kterou se snažíme diagnostikovat nebo předpovědět. Je-li takové kritérium společensky významné, pak validita vyjadřuje slovy Říčana praktickou užitečnost testu. I Svoboda (1999) zdůrazňuje to, že validita vypovídá o praktické užitečnosti. Obecně se s validitou spojuje věta, že vypovídá o tom, zda a nakolik test, resp. jiná metoda, měří to, co měřit má (Disman, 1993). V případě DC to znamená, zda a nakolik prostřednictvím připraveného programu zjišťujeme skutečné rozvojové potřeby a potenciál účastníka, zda a nakolik jsme schopni skutečně vysledovat úroveň stanovených kompetencí.

Validita, její různé druhy, byly pečlivěji zjišťovány pro AC, pro DC zatím jen v menší míře. Reprezentativních výzkumů však existuje jen málo (Hroník, 1999). Domnívám se, že výsledky zjišťované pro AC budou obdobně platit i pro DC. Většina výzkumů potvrzuje vysokou predikční validitu a nízkou inkrementální validitu AC, což ovšem může být důsledkem toho, že AC v sobě zahrnuje více rozličných metod a tak v porovnání, co přináší navíc například oproti osobnostnímu testu nezískáme vysokou hodnotu. V sedmdesátých letech dospěl Byham ve svém výzkumu ke zjištění, že ve 22 případech z 23 se ukázalo AC jako lepší prediktor než jiné druhy testů (Francová, 2003). Gaugler se svými spolupracovníky (1987) dospěl k závěru, že AC je více prediktorem povýšení než-li pracovního výkonu.

Srovnáme-li validitu AC s ostatními metodami personálního výběru, pak podle Štikara a kol. (2000) je metoda AC vysoce validní spolu s pracovními vzorky, biografickými informacemi a testy tělesné

zdatnosti. Nejhorší výběrovou metodou jsou doporučující dopisy, které jsou ale v praxi často používané. Smith (podle Armstrong, 1999) ve svém pořadí metod personálního výběru uvádí AC na čtvrtém místě s validitou 0,41. Za validnější považuje strukturovaný rozhovor (0,62) a testy schopností (0,54). Naopak životopisné údaje, testy osobnosti a nestrukturované rozhovory jsou o něco méně validní (0,40; 0,38; 0,31).

To, čemu se říká „dobrá validita“, se liší u různých metod. Jinak je tomu například u výkonových testů, jinak u projektivních technik. Obecně lze říci, že validita od hodnoty 0,5 je již na vysoké úrovni. Za střední míru se považuje validita v rozmezí 0,3 až 0,5. Hodnota nižší než 0,3 značí nízkou validitu. Validita DC, bez ohledu na druh, se podle Kyrianové (2003a) pohybuje v lepším případě na střední úrovni validity. Montag (2006) uvádí, že validita AC osciluje mezi 0,11 a 0,43 v závislosti na kritériu a souboru. Vyšší validita je dosahována ve výzkumech, kde kritériem je funkční postup nebo výkonnost v práci. Tentýž autor uvádí hodnotu spolehlivosti AC, tedy reliabilitu, o které se zmiňují v dalším textu, kolem 0,70. V jiném prameni (2002) uvádí, že prediktivní validita dobře vyprojektovaného AC se může pohybovat kolem hodnoty 0,53 a výše.

Vrátím-li se na začátek, v zásadě rozlišujeme trojí druh validity, empirickou nebo také kritériální (její podtypy: prediktivní, souběžná a inkrementální validita), obsahovou (připravený program odráží práci, pro kterou hodnotíme) a pojmovou. Pojmová validita odpovídá na otázku, jak je test validní pro měření určitého teoreticky stanoveného konstruktu (Ferjenčík, 2000). Některé výzkumy, které se pojmovou validitou v případě AC, resp. DC zabývaly, dospěly k zajímavým zjištěním. Například Lievens a Van Keer (2001) uvádí, že na základě svých měření dospěli k závěru, že samotné úkoly jsou pro validitu významnější než sledované kompetence.

To, že odhad je v tomto případě spíše funkcí úkolů užívaných k měření jednotlivých kompetencí než kompetencí samotných potvrzují i Carrick, Chance a Williams (1999). To je v důsledku argument pro užívání úloh „šitých na míru“, neboť to vlastně znamená, že nejsme schopni dospět k jednoznačnému závěru, zda hodnocený má dovednosti, které se snažíme sledovat. Jsme schopni pouze posoudit jeho výkon, chování při plnění úkolu. Zajímavou cestu, jak přispět k vyšší pojmové validitě spatřují jmenovaní v „průhlednosti“ DC. Domnívají se, že je vhodné, aby účastníci předem věděli, v jakých parametrech bude jejich výkon posuzován, v čem budou hodnoceni. Uvědomují si riziko, že účastníci se pak budou snažit „vyhovět“ stanoveným kritériím, ale vzhledem k délce trvání programu vylučují možnost, že by byli schopni to vydržet po celou dobu konání DC. Navíc spoléhají na to, že v atmosféře důvěry, kde je jasně deklarován rozvojový účel programu, si budou dobře vědomi, že „přehrávání“ nebude v tomto případě skýtat žádnou výhodu.

V průběhu AC, resp. DC by se měl měřit určitý počet kompetencí, které představují specifické, pozorovatelné a ověřitelné chování. Tyto kompetence se zakládají na popisu práce. Na základě toho by se dalo očekávat, že hodnocení pozorovatelů těchto kompetencí bude konzistentní napříč úkoly a bude spolu vysoce korelovat (Carrick, Chance, Williams, 1999). Jde vlastně o konvergentní validitu. Toto očekávání však dosavadní výzkumy, které se zabývaly korelací kompetencí mezi úkoly, nepotvrdily. Koeficient, ke kterému dospěly byl například u Robertsona a kol. v průměru 0,11 až 0,28, resp. v případě McCredieho a Shackletona 0,18 (podle Carrick, Chance, Williams, 1999). Vedle toho bychom mohli očekávat, že různé kompetence v rámci aktivity spolu korelovat nebudou (diskriminační validita). Bohužel ani toto očekávání nebylo potvrzeno (Robertson a kol. dospěli ke koeficientu v průměru mezi 0,49 a 0,66). Výzkumy tedy ukazují, že neměříme zřetelně odlišné charakteristiky osobnosti.

Sagie a Magnezy (1997) zase připomínají, že v dosavadních studiích byly zanedbávány dvě proměnné, které mají vliv na pojmovou validitu: typ hodnotitele z pohledu jeho profese, tedy zda jde o psychologa nebo manažera, a počet kompetencí potřebných k adekvátní reprezentaci hodnocení. Ve svém výzkumu dospěli k závěru, že hodnocení psychologů odráží všechny předdefinované kompetence, zatímco manažerské hodnocení odráží dvě širší kategorie kompetencí (výkonové a interpersonální dovednosti).

V souvislosti s výše uvedeným, že pro validitu sehrávají důležitější roli úkoly a nikoli kompetence, je třeba ještě podotknout, že ze závěrů jejich výzkumu vyplývá, že vyšší pojmová validita bývá dosahována hodnocením psychologických hodnotitelů, v jejichž hodnocení se odráží nejen hodnocení úkolů jako takových ale také hodnocení kompetencí, na které se zaměřují. I Woodruffe (2001) přichází s podobným zjištěním. Vyšší validita byla shledána ve výzkumech, kde v roli hodnotitelů vystupovali psychologové a kde bylo využíváno většího množství odlišných úloh. Toto zjištění v našich podmínkách potvrzuje pro predikční validitu AC Montag (2002). U šesti typů cvičení v rámci programu se dostává k validitě 0,55, zatímco validita u dvou typů cvičení je jen 0,02.

Zajímavé údaje pro DC přináší predikční validita, která vyjadřuje „pravděpodobnost shody mezi výsledkem testu a chováním testované osoby po daném časovém odstupu“ (Svoboda, 1999, s. 21). V rámci DC vlastně predikujeme rozvojový potenciál účastníka, tedy jeho budoucí úspěšnost, další růst. Relativně vysoká prediktivní validita je z velké části příčinou širokého užívání metody AC pro výběrové účely, což ale automaticky nepředznamenává, že tytéž parametry jsou vlastní i DC (Carric, Chance, Williams, 1999). Jak podotýkají zmínění autoři, víme, že AC funguje, ale nevíme příliš o tom jak a proč funguje. Na první pohled se zdá, že na tom nezáleží, že se lze spokojit s tím, že predikuje. V případě DC ale podle nich

vzniká větší potřeba porozumět tomu jak a proč fungují, neboť to je základem rozvoje a zlepšování, což je obecně stanovený cíl DC.

Rozlišuje se také validita vnitřní, vnější a ekologická. Jejich hodnoty vypovídají de facto o míře zobecnitelnosti zjištěných poznatků v dalších situacích. Vnitřní validita umožňuje odhad chování v určitých situacích (např. orientace na zákazníka v momentě uzavírání kontraktu). Vnější validita umožňuje odhad chování i v podmínkách vzdálenějších od původní situace (např. orientace na zákazníka při plnění zakázky). Ekologická validita umožní odhad chování v různých situacích, které se té původní podobají i třeba jen velmi vzdáleně (např. orientace na zákazníka při tvorbě strategických cílů a hodnot ve společnosti). Ekologická validita ověří možnosti „přenosu experimentálně získaných údajů do reálného každodenního života člověka“ (Hartl, Hartlová, s. 663).

5.2 Reliabilita Development Centre

Podle Hartla a Hartlové (2000, s. 505) je reliabilita spolehlivostí testu, a to v několika směrech: stabilita testu v čase, korelace mezi výsledky různých verzí téhož testu, vnitřní konzistence testu. Pro Říčana (1977) je reliabilita spolehlivostí, přesností, se kterou test měří to, co měřit má. Podle Svobody (1999, s. 19) jde o přesnost měření bez ohledu na to, co test měří. Reliabilita není zárukou validity, ale je její nutnou podmínkou, ačkoli platí, že zjišťování validity je obtížnější. Reliabilita vyjadřuje podíl toho, co měříme a chybovosti. Rozlišujeme chyby systematické a nesystematické (Ferjenčík, 2000). Koeficient reliability se pohybuje od 0 do 1. Čím menší je podíl chybovosti na měření, tím více se koeficient blíží 1. „Dobrá reliabilita“, resp. koeficient reliability, vyjadřuje minimální vliv jiných faktorů než proměnné, kterou měříme. Existují různé metody stanovování reliability.

Co se stability v čase týče, udává korelační koeficient míru shody výsledků při opakovaném měření. Vlastně jde o zobecnitelnost výsledků vzhledem k času. Někdy se hovoří o test-retestové korelaci. Jde o ověření původního výsledku novým „přezkoušením“ a tedy o míru shody, ke které dospějeme. Hodnota koeficientu by neměla být nižší než 0,8. Taková hodnota zaručuje, že míra náhodných faktorů, které ovlivnily konečný výsledek nebyla příliš významná. Zjistit stabilitu výsledků DC v čase můžeme zopakováním programu u účastníků po přiměřeném časovém odstupu. Pokud je DC ve společnosti spojeno se strategiemi jako je hodnocení nebo kariérové plánování, pak může být program čas od času opakován.

Jiným odhadem reliability je ekvivalence, kterou zjišťujeme shodu mezi paralelními formami téhož testu. Ta se pro DC nezdá příliš vhodná. Snad jen v případě, že se programu účastní více účastníků a pro některé aktivity je rozdělujeme do dvojic, kde v první fázi jeden vystupuje v aktivní hodnocené roli a potom se prostřídají. V takovém případě je obvyklé, že se připravují dvě varianty aktivit, aby druhý aktivní účastník nebyl oproti prvnímu zvýhodněn nebo naopak znevýhodněn. Zde pak může být vhodné ověřit spolehlivost obou variant aktivit, i když se nám v rámci programu DC úplně nezdaří eliminovat nestability měřené charakteristiky v čase.

Vnitřní konzistence je dána mírou homogenity položek. Vnitřně konzistentní test je ten, jehož položky mezi sebou navzájem korelují, protože měří tutéž vlastnost. Platí jednoduché pravidlo, že čím více položek test obsahuje, tím je nižší nepřesnost odhadu, resp. reliability vyšší. Tento odhad tedy vychází z předpokladu, že pokud je test spolehlivý pro měření vlastnosti jako celek, pak jsou stejně spolehlivé i jeho jednotlivé části (Francová, 2003). Nejjednodušší metodou, jak vnitřní konzistenci zjistit je split-half metoda, která spočívá v tom, že jsou spolu korelovány dvě poloviny téhož testu (nejčastěji sudé a

liche položky). Vnitřní konzistence se jeví jako obtížně dosažitelný parametr pro posouzení spolehlivosti DC.

PRAKTICKÁ ČÁST

Příprava, realizace a výstupy
z Development Centre
pořádaného v rámci projektu
„Implementace controllingu“

6 DC NA KONKRÉTNÍ ZADÁNÍ

6.1 Implementace controllingu

Na konkrétním příkladě se nyní pokusím ukázat, jak DC skutečně probíhá a zejména jaké výstupy z něj lze získat. Pro tyto účely jsem se rozhodla využít dat z projektu pro nejmenovanou státní organizaci, která se rozhodla zavést pro zlepšení hospodaření controlling, tedy systém řízení efektivity organizace (sledování nákladů, optimalizace procesů ve společnosti, získávání podkladů pro obchodní rozhodnutí, stanovování cen za služby). Na implementaci controllingu spolupracovala s poradenskou společností, se kterou později konzultovala i svůj záměr vytvořit užší projektový tým, který by se controllingem prioritně zabýval do doby, než by organizace byla plně připravena na provoz nového systému a měla by vlastní, samostatné controllingové oddělení.

Jako vhodná technika pro výběr pracovníků do užšího controllingového týmu se jevila organizace DC. V rámci DC lze totiž efektivní cestou získat informace ke:

- zjištění postoje k zavádění nového systému v organizaci u klíčových osob, které budou v budoucnu zodpovědné za jeho bezproblémový chod;
- zjištění potenciálu zúčastněných zaměstnanců pro vytyčené cíle;
- zjištění efektivity controllingového školení, kterým všichni zúčastnění již prošli a které jim mělo poskytnout základní znalosti;
- zjištění dalších vzdělávacích potřeb v odborné oblasti;
- zjištění rozvojových potřeb v sociálně manažerské oblasti.

Na základě shromážděných poznatků získá vedení projektu controllingu informace o osobách, se kterými by bylo vhodné na implementaci blíže spolupracovat.

Po úvodním vyjasnění situace proběhla analýza práce vycházející z pojmenování očekávaných schopností člena užšího projektového týmu na podporu implementace controllingu. Tím, že nešlo o stávající pozici, zakládala se analýza práce na rozhovoru s již stanoveným vedoucím projektového týmu, který měl jasné představy o tom, co pozice obnáší a který se měl účastnit plánovaných DC jako interní hodnotitel. Základním předpokladem dobře fungujícího controllingového systému je, že jsou do systému přinášeny a vkládány potřebné, vypovídající informace. Vytipovat se měly osoby, které mají již nyní obstojné controllingové znalosti a které jsou schopné o jeho výhodách přesvědčovat ostatní a přimět je ke spolupráci.

Člen užšího projektového týmu bude sice fungovat jako součást týmu, ale jeho hlavní pracovní náplní bude individuální kontakt s pracovníky a jejich přesvědčování a zapojování do controllingových činností. Bude muset být schopný srozumitelně vysvětlit, co od ostatních potřebuje a motivovat je k tomu, aby mu potřebné informace poskytovali. Jedním z jeho hlavních úkolů bude především „propagace“ controllingu napříč společnostmi. V podstatě půjde o nositele controllingových principů a myšlenek, o hlouběji zaškolené pracovníky, kteří budou mít na starost zavádění a chod nově implementovaného systému.

Cílem DC bylo tedy v souladu s výše řečeným posoudit odborné znalosti a sociálně manažerské schopnosti a dovednosti vybraných pracovníků a definovat program jejich profesního rozvoje, aby byli schopní dostát nárokům na nově vznikající controllingové pozice. Mezi zadavatelem a realizátorem bylo domluveno, že posouzení proběhne formou jednodenních DC ve skupinách po cca 8 účastnících (původně 32 účastníků, celkem nakonec 28, 4 DC). Hodnocení byli pouze současní zaměstnanci organizace, kteří měli být následně v různé míře (dle výsledků) zapojeni do projektu zavádění controllingu.

CELKOVÁ CHARAKTERISTIKA ÚČASTNÍKŮ				
Sledovaný ukazatel		Muži	Ženy	Celkem
Pohlaví		22	6	28
Věk	Průměr	42	42	42
	Modus	38		38
	Medián	40	43	41
Vzdělání	SŠ	5	1	6
	VŠ	17	5	22

Tabulka č. 8 Celková charakteristika účastníků

6.2 Příprava a realizace Development Centre

V rámci přípravné fáze bylo třeba nachystat v první řadě vhodný kompetenční model, který by odpovídal reálným potřebám zadavatele. V dalším kroku bylo třeba vytvořit zadání úloh, v rámci nichž by bylo možné klíčové kompetence vidět a zhodnotit na zvolené hodnotící škále. V momentě, kdy je vybrán, resp. utvořen vhodný kompetenční model a navrženy, alespoň rámcově, úkoly, sestavuje se konkrétní podoba programu včetně časového harmonogramu. Když se takto vyjasní, co bude účastníky čekat, vytvoří se pozvánka, ve které se jim sdělují základní informace ohledně konání DC a která je jim v dostatečném předstihu před programem rozeslána. Realizátor si dále připravuje ještě záznamové archy a případně, je-li zvyklý s nimi pracovat, formuláře pro celkové hodnocení uchazeče, kam si připravuje souhrnné poznámky před zahájením diskuze hodnotitelů.

Hodnotitelský tým pro toto DC byl sestaven v následující podobě:

- 1 interní hodnotitel (vedoucí projektu „implementace controllingu“ na straně společnosti a budoucí vedoucí užšího projektového týmu pro zavádění a propagaci controllingu, interní odborník na controlling);
- 2 externí hodnotitelé s controllingovou odborností (zaměstnanci poradenské společnosti specializovaní na controlling, kteří od

počátku spolupracovali na projektu „implementace controllingu“ v této společnosti);

- 3 externí hodnotitelé - psychologové (hlavní realizátoři programu DC zodpovědní za koordinaci celé jeho přípravy, za realizaci a zejména za vyhodnocení výsledků).

6.2.1 Kompetenční model a hodnotící škála

Co se kompetenčního modelu týče, bylo rozhodnuto vytvořit specifický model pro danou situaci. Hlavním důvodem bylo, že nešlo o typickou pozici, kterou obsahoval podnikový katalog pracovních pozic. Controlling ve společnostech obvykle funguje jako samostatné oddělení. V tomto případě, kdy se takový systém řízení efektivit organizace teprve zaváděl, vznikala v první řadě jakási podpůrná skupina lidí pracujících projektově na obeznámení s jeho cílem, potřebami, nároky apod. Tato skupina sestávala z jedinců, jimž controlling, vzhledem k současné zastávané pozici v organizaci, měl být nejbližší. Někteří z nich měli navíc zastřešovat a koordinovat činnost tohoto týmu ale i ostatní aktivity z pozice jakéhosi užšího projektového týmu. Právě výběr vhodných jedinců do tohoto užšího týmu byl cílem DC.

Při tvorbě kompetenčního modelu se vycházelo z kompetencí, které se na základě analýzy práce jevily pro účastníkovu potenciální budoucí úlohu jako klíčové. Výchozí, obecnější podoba kompetenčního modelu je obsažena již v předchozím textu (viz. s. 44), kde byla označena jako výhodný typ. Ačkoli se zvolený model může zdát na první pohled velmi obecný, jeho tvorba byla řízená zejména snahou vyhnout se překrývání jednotlivých kompetencí navzájem. Širší kategorie měly zabránit nedorozuměním ohledně dílčích hodnocených aspektů (např. zda „udržování očního kontaktu“ patří ke komunikačním nebo spíše prezentačním dovednostem, nebo jaký je rozdíl mezi analytickým, strategickým a koncepčním myšlením, což bylo vyřešeno souhrnnou kategorií řešení problémů apod.). To mělo vést

k zjednodušení zaškolení hodnotitelů a zejména k přesnějším poznámkám v záznamových arších, a tedy ve výsledku k přesnější formulaci rozvojových potřeb účastníka. Pro posouzení míry a kvality aktuální úrovně požadovaných kompetencí byla použita jednoduchá pětistupňová škála (viz. s. 45), kde stupeň 1 označuje nedostatečnou úroveň bez potenciálu ke zlepšení a stupeň 5 vynikající úroveň.

Vzhledem k výše nastíněným představám o zastáncích nových pozic, byl kladen důraz na jejich komunikační dovednosti, argumentaci a schopnost přesvědčit ostatní (kompetence komunikace). Další podstatnou oblastí byla kvalita vztahů, které je dotyčný schopný navázat (kompetence spolupráce). V neposlední řadě byl důraz kladen na dosavadní odborné znalosti účastníka (kompetence odbornost). Ideální typ vhodný pro užší projektový tým by byl na pětistupňové škále hodnocen ve zvolených kompetencích následovně: komunikace 4, řešení problémů alespoň 2, zaměření na výsledek 3, spolupráce 4, odbornost alespoň 2. Jednotlivé hodnocené kompetence jsou připomenuty a podrobněji rozepsány v následující tabulce.

KLÍČOVÉ KOMPETENCE A KOMPETENČNÍ MODEL		
KLÍČOVÉ KOMPETENCE BUDOUČÍHO ČLENA CONTROLLINGOVÉHO TÝMU	OBLASTI KOMPETENČNÍHO MODELU	STRUČNÝ POPISEK
VÝCHODISKO	NÁZEV KOMPETENCE	BEHAVIORÁLNÍ POPIS
Dokázat se dobře vyjadřovat, umět prezentovat myšlenky controllingu, upoutat zájem, umět argumentovat, být iniciativní.	Komunikace	Vyjadřuje se stručně a jasně i v odborných záležitostech, dokáže je srozumitelně podat ostatním, klade vhodné otázky, doptává se na názory kolegů, dokáže nadchnout pro své myšlenky, přesvědčivě je obhazuje, hledá pro ně adekvátní argumenty, na které ostatní slyší.
Logické uvažování nad problémy, snaha efektivně je řešit, rozpoznání důležitého, práce s alternativami, strategické uvažování.	Řešení problémů	K řešení jednotlivých úkolů přistupuje logicky, když si nedokáže poradit na základě odborných znalostí, používá „selský rozum“, zaměřuje pozornost vhodným směrem, připravuje si k řešení i záložní varianty, uvažuje nad řešením v širším kontextu podnikové problematiky.
Zaměřenost na dosahování cílů, energické vystupování v tomto smyslu, „tah na branku“, time management.	Zaměření na výsledek	Je orientovaný na dosažení cíle, nezabíhá od tématu, jeho vstupy jsou věcné a posouvají práci vpřed, působí v tomto směru i na ostatní, dokáže napřít jejich pozornost žádoucím směrem, vnímá časový rámec pro řešení úkolů, aktivně s ním pracuje, upozorňuje na něj ostatní, umí stanovit priority.
Schopnost navázat kontakt, budovat síť vztahů, schopnost efektivně pracovat a řešit úkoly v týmu.	Spolupráce	Je otevřený komunikaci s ostatními, nepůsobí odtahově, chladně, dokáže navázat vztah s okolím, najít si své místo ve skupině, spolupracuje na řešení s kolegy, podporuje vzájemnou spolupráci, motivuje ostatní k řešení úkolů, zajímá se o jejich názory, je protýmově nastavený, podporuje pozitivní pracovní atmosféru.
Dostatečné odborné znalosti jako základ pro další vzdělávání. Porozumění odborným souvislostem.	Odbornost	Chápe potřebu efektivního řízení organizace, uvažuje v ekonomických souvislostech, dokáže své odborné poznatky aplikovat při řešení konkrétních úkolů, rozhoduje se o alternativách řešení na základě odborného posouzení, efektivně využívá ke své práci PC. Zná báze controllingu, objekty a jejich vlastnosti a číslování, rozumí nákladům na objekty, dokáže vysvětlit vzniklé odchylky.

Tabulka č. 9 Klíčové kompetence a kompetenční model

6.3 Aktivita

Do programu byly zařazeny následující úkoly.

AKTIVITY		
NÁZEV AKTIVITY	OBSAH AKTIVITY	FORMA
Sebeprezentace	Zahřívací aktivita. Představení se účastníků sobě navzájem a především hodnotitelům.	Individuální prezentace
Individuální řešení případové studie	Zadání tří odborných úkolů, jejichž řešení si účastník samostatně, za pomoci PC, připravuje a následně seznamuje ostatní se svým řešením.	Samostatná práce, individuální prezentace vlastního řešení
Týmové řešení případové studie	Diskuze nad výsledky individuální práce, snaha dobrat se řešení, se kterým všichni souhlasí, jeho představení hodnotitelům.	Neřízená skupinová diskuze, skupinová prezentace řešení
Rozhovor s projektovým vedoucím	Vytýkácí rozhovor, kde nadřízený komentuje neuspokojivý stav implementace projektu, na němž má účastník podíl, dohoda o dalším pokračování prací.	Individuální rozhovor (modelová situace, hraní rolí)
Rozhovor s liniovým vedoucím	Přenos předchozí dohody do praxe, rozhovor se spolupracovníkem, kterého je třeba přesvědčit ke spolupráci.	Individuální rozhovor (modelová situace, hraní rolí)
Rozhodování	Odborný úkol – zvažování alternativ, volba, její zdůvodnění.	Individuální rozhovor (odborná diskuze)
Analytický rozhovor	Závěrečný motivační rozhovor, reflexe proběhlého dne.	Individuální rozhovor (motivační rozhovor na závěr programu)
Psychodiagnostika	Intelektové předpoklady, rychlost práce a chybovost / přesnost, profesní charakteristiky osobnosti.	Intelligenční test (VMT), test koncentrace pozornosti (D2), osobnostní dotazník (BIP).

Tabulka č. 10 Aktivita

6.3.1 Vztah aktivit a kompetenčního modelu

Následující tabulka shrnuje představy realizátorů o tom, jaké informace o účastníkovi lze v průběhu dané úlohy zjistit, resp. co lze pozorovat.

AKTIVITY A KOMPETENCE								
AKTIVITY OBLASTI HODNOCENÍ	SEBEPREZENTACE	INDIVIDUÁLNÍ ŘEŠENÍ PŘÍPADOVÉ STUDIE	INDIVIDUÁLNÍ PREZENTACE	TÝMOVÉ ŘEŠENÍ PŘÍPADOVÉ STUDIE	SKUPINOVÁ PREZENTACE	ROZHOVOR S PROJEKTOVÝM VEDOUČÍM	ROZHOVOR S LINIOVÝM VEDOUČÍM	ROZHODOVÁNÍ
KOMUNIKACE	X		X	X	X	X	X	X
ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ		X		X		X	X	X
ZAMĚŘENÍ NA VÝSLEDEK	X	X	X	X	X	X	X	X
SPOLUPRÁCE	X			X	X	X	X	
ODBORNOST		X	X	X	X	X	X	X

Tabulka č. 11 Aktivity a kompetence

6.3.2 Časový harmonogram pro účastníky

Spolu s navrhováním dílčích úloh je třeba uvažovat nad délkou trvání, aby byl program bez potíží zvládnutelný v průběhu jednoho dne a nebyl pro účastníky příliš náročný, únavný a vyčerpávající. Obvykle se vytváří dva harmonogramy. Podrobnější pro hodnotitele, který jim umožňuje velmi přesně sledovat, zda dodržují stanovené časové limity a orientační harmonogram pro účastníky, aby věděli, co je bezprostředně čeká. Definitivní plán programu má pro účastníka asi následující podobu.

ČASOVÝ HARMONOGRAM DEVELOPMENT CENTRE		
8:30 – 9:30	Úvod	10' představení programu a jeho smyslu
	Sebeprezentace	10' zadání a příprava
		5' představení
9:30 – 10:15	Psychodiagnostika	intelligenční test
		výkonový test
10:15 – 10:30	Přestávka	
10:30 – 13:20	Zadání a příprava případové studie a individuální prezentace	60' zadání a samostatná příprava
		5' prezentace
	Týmová práce	60' neřízená skupinová diskuse
	Prezentace výsledků	10' prezentace a reflexe průběhu
13:20 – 13:50	Oběd	
13:50 – 13:55	Zadání testu profesních charakteristik osobnosti	5' zadání testu pro volné vypracování v průběhu rozhovorů
13:55 – 17:55	Rozhovor s projektovým vedoucím	15' příprava rozhovoru 15' rozhovor
	Rozhovor s liniovým vedoucím	15' příprava rozhovoru 15' rozhovor
	Rozhodování	25' vypracování zadání, příprava prezentace, diskuze
	Analytický rozhovor	15' průběh rozhovoru
17:55 – 18:00	Zakončení Development Centre	

Tabulka č. 12 Časový harmonogram Development Centre

6.4 Výstupy z Development Centre

Tato kapitola je uspořádána následovně. Individuální výstupy tvoří pět individuálních posudků, které slouží jako ukázka, jak takový výstup v tomto konkrétním případě vypadal. Počet pěti účastníků nebyl zvolen náhodně. Jde o demonstraci pěti různě hodnocených jedinců na zvolené hodnotící škále, tedy o jedince kvalifikované z pohledu požadavků jako bez potenciálu až po toho kvalifikovaného jako vynikajícího. Tento postup umožní čtenáři udělat si obrázek o kvalitě účastníků a o měřících hodnotitelů. Součástí posudků jsou i výsledky psychologických testů, se kterými je účastník v rámci zpětné vazby seznámen. V případě, že na straně zadavatele nespolupracuje žádný psycholog, objevuje se v rámci předávaných posudků jen stručná interpretace výsledků.

Skupinový výstup obsahuje údaje za celou osmadvacetičlennou skupinu, která programem DC v průběhu čtyř dní prošla. Jde o kvantitativní vyhodnocení dostupných psychodiagnostických údajů, dílčích kompetencí a celkového hodnocení účastníků a o kvalitativní vyhodnocení týkající se klíčových kompetencí celé skupiny účastníků. Součástí je celkové zhodnocení aktuální úrovně sledovaných schopností, dovedností a znalostí a určení potenciálu jednotlivých účastníků.

Poslední část obsahuje návrh rozvojových programů, které vykrystalizovaly a ukázaly se jako užitečné v průběhu konání samotného programu. Tréninková matice specifikuje konkrétní rozvojový program pro každého jednotlivého účastníka, přičemž tréninky nejsou navrhovány jen s ohledem na slabé stránky účastníka a potřebu rozvoje ale především s ohledem na jeho potenciál, na možnost se v daných oblastech dále rozvíjet. Když to zjednoduším, počet tréninků nekoreluje s účastníkovými nedostatky ale spíše s jeho potenciálem k dalšímu rozvoji.

6.4.1 Individuální výstupy

6.4.1.1 Nevyhovující úroveň bez potenciálu ke zlepšení

ÚČASTNÍK A

HODNOCENÍ					
Úroveň schopností a dovedností zaměstnance	1 Nevyhovující úroveň bez potenciálu ke zlepšení	2 Nedostatečná úroveň s potenciálem ke zlepšení	3 Dostatečná úroveň	4 Velmi dobrá úroveň	5 Vynikající úroveň
Komunikace	✓				
Řešení problémů		✓			
Zaměření na výsledek	✓				
Spolupráce	✓				
Odbornost		✓			
CELKOVÉ HODNOCENÍ	✓				

Celková charakteristika účastníka:

Velmi uzavřený, introvertně laděný člověk. DC mu evidentně není příjemné, necítí se dobře, je znatelně nervózní, v průběhu celého dne nedokáže překonat ostych a intenzivně se zapojit. Jeho osobnostní ladění může podhodnotit výsledky dosažené v DC. Jevil se jako verbálně nezdatný. Ani po odborné stránce neprokázal controllingové znalosti.

Komunikace: Během celého dne se příliš neprojevuje. Usmívá se, hovoří pomalým tempem, rozvláčně a přiměřeně hlasitě. Vypadá soustředěně. Projev působí nedynamicky, není plynulý, mezi jednotlivými větami dělá delší přestávky. Často povzdychává. Počátky vět začíná více energicky než pokračuje. Prezентuje své výsledky tak, jako by nad nimi ještě v průběhu prezentace přemýšlel. Dívá se střídavě do své přípravy a na kolegy, často ale jen předčítá z připraveného řešení. Používá nadsázku, občas lehce ironizuje. Má

zvláštní smysl pro humor, dokáže svými vtipy na svůj účet pobavit kolegy. Nedokáže příliš upoutat pozornost. Nepůsobí přesvědčivě.

Řešení problémů: Plní zadání, protože musí, vypadá naprosto bez vnitřního zájmu. Má zřejmě na věci svůj názor, který ale jen zřídka prezentuje. V rozhovorech ukazuje, že si dokáže stát za svým, avšak stále opakuje to samé dokola. Nespolupracuje s ostatními na hledání řešení. Není pro něj možné nebo není ochotný se nechat vtáhnout do programu. Dává najevo svou nekompetentnost, dopředu ospravedlňuje výsledky, ke kterým dospěl („Takové tabulky jsem dvacet let neviděl.“ nebo „Nejsem ekonom, nevím...“). Jeho nejistota mu v případě nedostatku zkušenosti nebo znalostí brání používat „selský rozum“.

Zaměření na výsledek: Vystupuje bez energie, důrazu. V týmové práci neprosazuje sebe ani své výsledky. Pracuje bez vlastní iniciativy, jen plní úkol. Postupuje strukturovaně, plní všechny body zadání. I v individuálních aktivitách slabě tlačí na výsledek nebo tak činí nevhodnou formou. Je-li k dosažení výsledku donucen rolí, pak se projevuje velmi direktivně a spíše druhé straně vyhrožuje („Já to prostě potřebuji, nebo si budu stěžovat.“). Špatně hledá argumenty pro pobídnutí druhé strany.

Spolupráce: Není-li přímo vyzván, pak do dění nezasahuje. Sám se považuje spíše za individualistu, preferuje samostatnou práci. Je pasivní v průběhu celého programu. Aby mohl být pro tým přínosem, musel by se častěji zapojovat a více komunikovat. Nehodlá překonávat bariéry v komunikaci. Než někoho přimět ke splnění úkolu, raději bude jednat s někým jiným (rozhovor s projektovým vedoucím). Nepřesvědčuje o nutnosti spolupráce, ale direktivně nařizuje (rozhovor s liniovým vedoucím: „Já to prostě potřebuji.“ nebo „Já Vám říkám, dáte mi to do dvou dnů.“). Nebojí se vyhrožovat

(„Buď mi to dodáte, nebo jdeme za Vaším ředitelem.“). Není dostatečně empatický.

POPIS HLAVNÍCH SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK	
SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> + dlouholetá zkušenost ve společnosti, velmi dobře zná prostředí + sebereflexe – přiléhavě popisuje své celodenní chování + otevřenost – vystupuje přirozeně, na nic si nehraje + snaha – řeší zadání, otevřeně neodmítá spolupráci 	<ul style="list-style-type: none"> - komunikace - uzavřenost - nejistota, úzkost, horší zvládání stresu - pasivita, působí jakoby bez energie - pomalé tempo - velmi nízké sebevědomí, při aktivitách je znát nedůvěra ve své schopnosti - přesvědčivost - týmová práce - nezapojuje se - slabá orientace v ekonomickém pohledu - nedává věci do souvislostí, chybí komplexní pohled

DOPORUČENÍ DALŠÍHO ROZVOJE
<p>DOPORUČENÍ PRO ÚČASTNÍKA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komunikační a prezentační dovednosti - pokusit se více komunikovat, zejména v oblastech, které jsou mu blízké a má ostatním co nabídnout • Odborné znalosti <p>DOPORUČENÍ PRO PROJEKTOVÉHO VEDOUCÍHO</p> <p>Oblasti využití:</p> <p>- dlouholetá znalost prostředí, technologie</p> <p>Navrhovaný manažerský přístup:</p> <p>Uložit konkrétní úkoly a pak ho ocenit. Je vhodné, aby pracoval samostatně nebo v malém týmu na zadaných úkolech, které budou procházet kontrolou odborníka. Nedokáže nadchnout a ovlivnit ostatní, nepřesvědčí o výhodách controllingu. Je vhodný na místo, kde nebude nucen komunikovat s cizími lidmi. Lepší výkon patrně podá mezi známými tvářemi, v menším známém kolektivu, kde nebude pociťovat tak výrazný ostych.</p>

POZNÁMKY

IQ test: 9 bodů

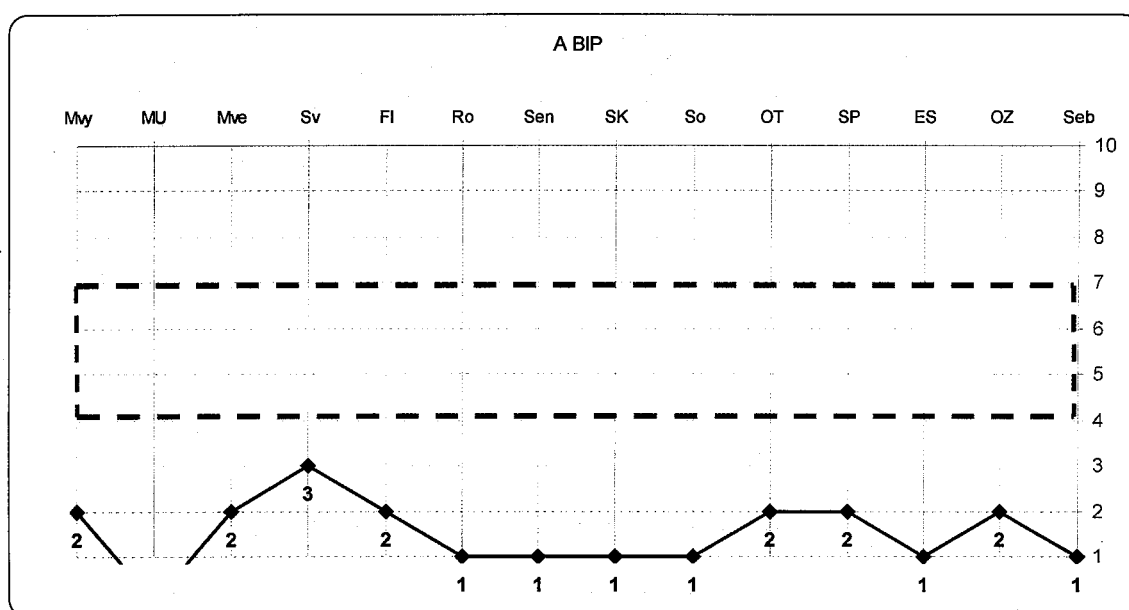
- podprůměrný potenciál, nedostatečné předpoklady v oblasti obecné inteligence

Test pozornosti:

- pracuje rychlejším tempem s vyšší mírou chybovosti

Sebehodnocení:

V rámci DC se mu dařilo v rozhovorech, nedařilo se mu v týmové práci, kde se nedokázal dostatečně zapojit. Je upřímný, řeší věci v klidu. Zajímal by ho rozvoj v oblasti manažerských dovedností, z dalších pak vedle odbornosti například trénink asertivity.



6.4.1.2 Nedostatečná úroveň s potenciálem ke zlepšení

ÚČASTNÍK B

HODNOCENÍ					
Úroveň schopností a dovedností zaměstnance	1	2	3	4	5
	Nevyhovující úroveň bez potenciálu ke zlepšení	Nedostatečná úroveň s potenciálem ke zlepšení	Dostatečná úroveň	Velmi dobrá úroveň	Vynikající úroveň
Komunikace		✓			
Řešení problémů		✓			
Zaměření na výsledek		✓			
Spolupráce		✓			
Odbornost	✓				
CELKOVÉ HODNOCENÍ		✓			

Celková charakteristika účastníka:

Na první pohled působí seriózním dojmem. V osobním kontaktu působí příjemně, v rámci týmu se zdá velmi neprůbojný, neprosazuje se, je pasivní. Je nedostatečně flexibilní, což se projevovalo v průběhu celého programu. Nemá dostatek odborných znalostí, dělá mu problém uvažovat nad novými věcmi. Je uzavřený, introvertně laděný, DC pro něj představovalo velmi stresovou záležitost. Pracuje pomalejším tempem ale velmi pečlivě. Nesmí být zahlcen mnoha úkoly naráz, to ho znejišťuje a snižuje to jeho potenciální výkon.

Komunikace: V průběhu celého dne není příliš aktivní, vyjadřuje se pouze, když je to nutné. Prezентuje vždy jako poslední. Hovoří přiměřeně hlasitě. Je velmi stručný. Zpočátku hovoří rychlejším tempem, postupně zpomaluje. V řeči dělá delší odmlky. Chvillemi je mu špatně rozumět. Hůře upoutává pozornost posluchačů, sleduje svou přípravu na papíře, jen občas zvedne oči. Nedaří se mu skrýt nervozitu. Občas se usměje. Při sebeprezentaci stojí, opírá se prsty o

stůl. V individuálních rozhovorech není flexibilní, nedokáže se vžít do předepsané role. Dokáže ale empaticky reagovat. Do týmové práce příliš nevstupuje. Není přesvědčivý, je patrna nejistota. Projev celkově není dynamický.

Řešení problémů: K řešení problémů přistupuje s nadhledem, vnímá souvislosti mezi jednotlivými body zadání, vytváří si vlastní strukturu, podle které prezentuje. Postupuje systematicky, řeší všechny body zadání. Dokáže věci analyzovat, detailně se na ně podívat, ale neopomíjí širší kontext problému. Dokáže dospět k adekvátnímu řešení situace. Pomaleji rozpoznává podstatu řešení, trochu nejasně stanovuje priority, déle mu trvá, než odhadne důležitost jednotlivých komponent řešení. Nesrovnává návrhy ostatních, pracuje převážně samostatně, dospěje vždy vlastní cestou ke svému řešení.

Zaměření na výsledek: Potřebuje být k cíli veden. Sám k němu postupuje zdoluhavě, rozvláčněji. Nejde rovnou k věci, při prezentaci týmového řešení například znovu předčítá zadání, než začne mluvit o řešení. Získává si tak pro sebe více času, který potřebuje zejména v počáteční fázi plnění úkolu, poté dokáže postupovat stručně, jasně a srozumitelně. V rozhovoru dosáhne svého cíle a činí tak velmi mírným způsobem.

Spolupráce: Kontakty s ostatními jsou pro něj poměrně náročné. Nevstupuje do interakcí sám od sebe, spíše vyčkává. Ani v rozhovorech ani během týmové práce není příliš aktivní, jeho sporadické vstupy jsou reakcí na vstupy kolegů. Sám od sebe nic nepřináší. Působí sympaticky, je ve svých reakcích citlivý ale značně nejistý. Do týmového řešení se například zapojuje jen s připomínkami z oblasti, kde se cítí být kompetentní. Je upřímný, otevřený. Nedokáže ovlivnit atmosféru ve skupině, svým klidem ale pozitivně ovlivňuje charakter spolupráce v individuálních rozhovorech. Dokáže nenásilným způsobem přimět kolegu ke spolupráci. Motivuje ho,

trpělivě vysvětluje, co je třeba udělat, reaguje na jeho otázky, dává jasné mantinely pro průběh práce (čas, zodpovědnost), přiznává svou chybu.

POPIS HLAVNÍCH SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK	
SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> + konkrétní vyjadřování, informace a návrhy + citlivost u rozhovoru – vychází vstřícně, podpoří, pochopí, dovolí delegovat se souhlasem nadřízeného + zodpovědnost + snaživost + předchází námitkám přiznáním vlastních chyb + nekonfliktnost + klidný projev a vystupování, působí příjemně 	<ul style="list-style-type: none"> - velmi stručný, strohý - málo se zapojuje, vždy čeká až na něj dojde řada - hůř upoutává pozornost, nevýrazný projev - nízká flexibilita – dělá problém vžít se do rolových aktivit - příliš opatrný - pracuje pomalým tempem - strach, nejistota - nemá nadhled - odbornost

DOPORUČENÍ DALŠÍHO ROZVOJE
<p>DOPORUČENÍ PRO ÚČASTNÍKA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Práce na odolnosti vůči zátěži (stres podhodnocuje výkon) • Komunikační a prezentační dovednosti – trénink, aby si byl jistější, nebyl tak úzkostný • Odborné znalosti <p>DOPORUČENÍ PRO PROJEKTOVÉHO VEDOUCÍHO</p> <p>Oblasti využití:</p> <p>- po nabytí dostatečných odborných znalostí samostatná práce na konkrétním úkolu</p> <p>Navrhovaný manažerský přístup:</p> <p>Je velmi pečlivý, není proto vhodné, aby pracoval na mnoha věcech najednou, to ho znejistí, znervózní, cítí se zahlcený. Vhodné je zadávat konkrétní úkol, k jeho splnění potřebuje vedení – kontrolu, upřesnění, odsouhlasení. Měl by pracovat v přátelském prostředí, aby nebyl tolik stresovaný.</p>

POZNÁMKY

IQ test: 18 bodů

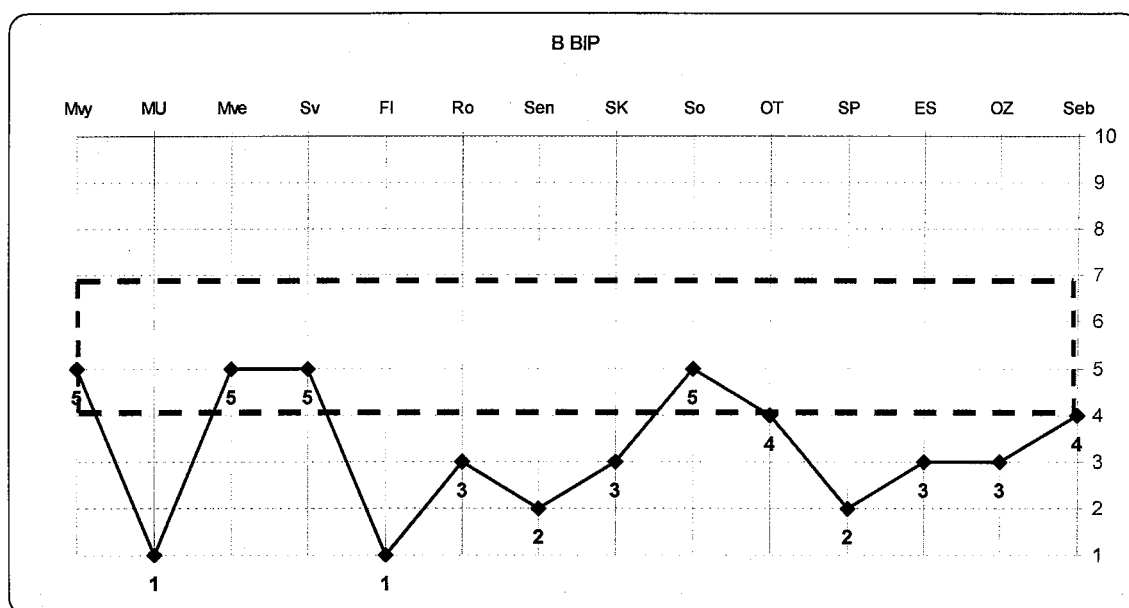
- mírně nadprůměrný potenciál, velmi dobré předpoklady v oblasti obecné inteligence

Test pozornosti:

- pracuje rychlejším tempem s velmi nízkou mírou chybovosti

Sebehodnocení:

DC bylo pro něj stresové, doposud nic takového neabsolvoval. Nešlo mu to, snad jen testy. Je nekonfliktní, dokáže se s ostatními domluvit. V práci je puntičkář. Rád by absolvoval odborná školení, aby dokázal lidi přesvědčit, že controlling je důležitý.



6.4.1.3 Dostatečná úroveň

ÚČASTNÍK C

HODNOCENÍ					
Úroveň schopností a dovedností zaměstnance	1	2	3	4	5
	Nevyhovující úroveň bez potenciálu ke zlepšení	Nedostatečná úroveň s potenciálem ke zlepšení	Dostatečná úroveň	Velmi dobrá úroveň	Vynikající úroveň
Komunikace			✓		
Řešení problémů			✓		
Zaměření na výsledek			✓		
Spolupráce			✓		
Odbornost					
CELKOVÉ HODNOCENÍ			✓		

Celková charakteristika účastníka:

Na první pohled sympatická, i když působí trochu přísnějším dojmem. Vyjadřuje se srozumitelně a jasně. V komunikaci se jeví poněkud strohá, odměřená. Po odborné stránce je velmi zdatná. Není příliš ochotná zabývat se věcmi nad rámec svých povinností, nechce za ně přebírat odpovědnost. Dokáže koordinovat skupinu lidí, dbá o aktivní zapojení všech členů. Vstupuje do aktivit s energií, když se jí však nedaří podle jejích představ, rezignuje. Působí jako autorita v odborné oblasti i v oblasti vedení lidí.

Komunikace: Působí příjemně a přirozeně. Vyjadřuje se jasně, srozumitelně a velmi stručně. V komunikaci je aktivní, zapojuje se vždy mezi prvními, když ostatní mlčí a vyčkávají, tak se chopí slova a začne prezentovat. Hovoří dostatečně hlasitě, zřetelně, pomalejším tempem. Neverbálně se moc neprojevuje, oční kontakt není stálý, dívá se často do stolu nebo do papírů. Daří se jí dobře zvládat nervozitu. Projev je přiměřeně dynamický. Dokáže zaujmout, udržuje

pozornost posluchačů, působí přesvědčivě. V některých situacích vyvolává trochu odměřený dojem. Je spíše pesimisticky laděná. Nevyužívá časových limitů, prezentuje velmi krátce a svérázně. Při rozhovoru s projektovým vedoucím příliš neargumentuje, sklouzává k obecným tvrzením („Co se zadává hodně dopředu, to se většinou neplní.“ nebo „Není to jen mou vinou.“). Snaží se uklidnit nadřízeného, hovoří s ním chlácholivým tónem, že bude vše v pořádku, neudává však konkrétní argumenty.

Řešení problémů: Nepostupuje vždy dle zadání, přizpůsobuje si ho, vytváří si vlastní systém. Má velmi dobré analytické myšlení, logicky uvažuje nad zadáním jednotlivých aktivit. Dokáže dále rozvíjet připravené řešení i bez přípravy. Je patrné, že se velmi dobře orientuje v odborné problematice. Zapojuje do řešení ekonomické hledisko. U případové studie přiznává, že se do řešení zamotala, a tak nestihla vše. Kromě číselných výsledků se zabývá i jejich verbální interpretací. Přizpůsobuje způsob řešení konkrétní situaci a osobám, se kterými v danou chvíli pracuje. Zná souvislosti řešené situace. Vnímá návrhy kolegů z týmu, porovnává je, přemýšlí nad nimi. Kriticky zkoumá svá řešení.

Zaměření na výsledek: Je orientována na dosahování cílů. Efektivně řídí svou práci i práci týmu. Při řešení případové studie týmem hlídá čas. Při rozhovoru s liniovým vedoucím koriguje kolegu, když odbíhá od tématu. Přesvědčuje ho, nabízí pomoc. Přirozenou cestou ho přiměje ke spolupráci na dosažení cíle. Je energická a dokáže k výsledku směřovat sebe i jiné. Občas ale, když vše neběží dle jejích představ, rezignuje na vlastní úsilí a přenechává aktivitu na jiných a spokojí se s tím, že ona sama za sebe má splněno.

Spolupráce: Při týmové práci se zpočátku snaží o zapojení všech členů týmu. Nenápadně upozorňuje dva ze svých kolegů, že by namísto svého dialogu mohli spolupracovat se skupinou. Její vstupy

nepostrádají razanci. Klade otázky, parafrázuje řečené, shrnuje dosavadní návrhy, dává kolegům zpětnou vazbu. Postupně se z diskuze vytrácí a pouze občas něco řekne k řešení někoho jiného, krátce zareaguje. Přichází spíše s poznámkami než s konkrétním vstupem. V rozhovorech dává kolegům dostatečný prostor k vyjádření. Nadřazeného uklidňuje, přislíbí splnění úkolu. V rozhovoru s liniovým vedoucím přizpůsobuje kolegovi řeč, mluví s ním hovorově, volí velmi ležerní přístup. Dokáže se dobře přizpůsobovat jedincům, s nimiž zrovna komunikuje. Je sociálně zdatná, dobře navazuje fungující vztahy v rámci týmu. Dovede motivovat a povzbudit, podporuje pracovní atmosféru.

POPIS HLAVNÍCH SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK	
SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> + komunikativní, věcné, stručné, srozumitelné vyjadřování, výřečnost + přesvědčuje druhého, aby dosáhla cíle + vystupuje otevřeně, energicky + razantní vstupy + dobře zvládá nervozitu + pragmatická + analytické myšlení + rozhodnost + svižné tempo práce + práce s časem 	<ul style="list-style-type: none"> - nedotahuje věci do konce - neochota přebírat odpovědnost - rezignace při týmové práci - chytá za slovo - skepticismus

DOPORUČENÍ DALŠÍHO ROZVOJE

DOPORUČENÍ PRO ÚČASTNÍKA

- Rozvoj v oblasti manažerských dovedností
- Komunikační dovednosti – další rozvíjení, trénink pro pokročilé
- Vyjednávání – osvojení si širších teoretických i praktických znalostí v této oblasti

DOPORUČENÍ PRO PROJEKTOVÉHO VEDOUCÍHO

Oblasti využití: zjistit v první řadě, co je pro ni smysluplné

- vedení týmu, koordinace činností
- má odborné znalosti, zkušenosti
- odborná školení na nižších složkách systému – předávání controllingových myšlenek, šíření controllingu na nižších složkách

Navrhovaný manažerský přístup:

Měla by pracovat na něčem, co jí bude zajímat. Nabídnout ji možnost zapojit se do nových projektů. Je týmová. Musí pracovat s autoritou. Je hodně silná, když ji něco nebaví, nepovažuje to za důležité, nehodlá se tím zabývat. Potřebuje pestrou činnost – nesvědčí jí rutina.

POZNÁMKY

IQ test: 22 bodů

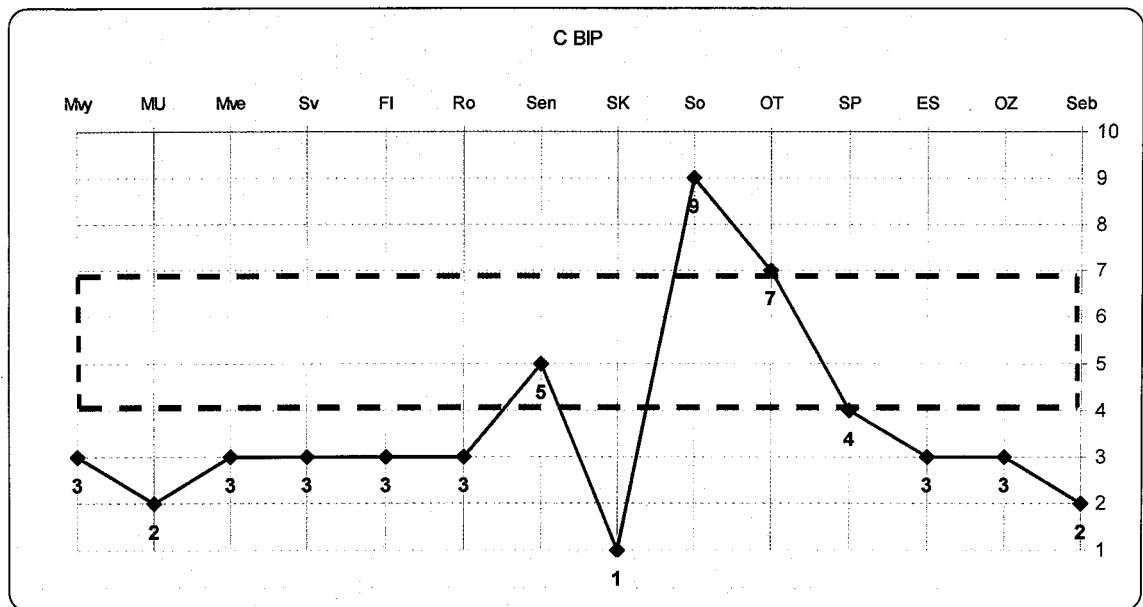
- nadprůměrný potenciál, velmi dobré předpoklady v oblasti obecné inteligence

Test pozornosti:

- pracuje rychlým tempem s velmi nízkou mírou chybovosti

Sebehodnocení:

Za svou silnou stránku považuje zkušenost. Je praktická, rázná. Dokáže si dobře vybrat lidi, se kterým spolupracuje, vede je k samostatnému přemýšlení. Ráda by absolvovala ekonomické školení. Nebaví ji rutina, dělá ráda nové věci. Bavilo by ji školit v odborných oblastech ostatní.



6.4.1.4 Velmi dobrá úroveň

ÚČASTNÍK D

HODNOCENÍ					
Úroveň schopností a dovedností zaměstnance	1 Nevyhovující úroveň bez potenciálu ke zlepšení	2 Nedostatečná úroveň s potenciálem ke zlepšení	3 Dostatečná úroveň	4 Velmi dobrá úroveň	5 Vynikající úroveň
Komunikace					
Řešení problémů			✓		
Zaměření na výsledek					
Spolupráce					
Odbornost					
CELKOVÉ HODNOCENÍ					

Celková charakteristika účastníka:

Na první pohled působí sympaticky. Je však patrné, že pociťuje nejistotu, snaží se s tím vyrovnat. Nestáhne se do defenzivy, naopak je velmi otevřená, projevuje se přirozeně. Je silně orientovaná na lidi. Svědčí ji práce v týmu. Dokáže zorganizovat práci, rozdělit ji i zkontrolovat. Snaží se pracovat s časem, spíše však zdůrazňuje, že by se čas měl hlídat, než aby nad ním aktivně převzala kontrolu. Potřebuje čas na přípravu, nevrhá se do věcí po hlavě. Úkoly má tendenci strukturovat a to po obsahové i časové stránce.

Komunikace: Vystupuje přirozeně, přátelsky, je pozitivně laděná. Mluví souvisle, zřetelně a dostatečně hlasitě. Hovoří příjemným hlasem i tempem, ale bez většího důrazu. Často se usmívá. Je výřečná. Při prezentacích se vyjadřuje méně jistě, z nervozity zadrhává, hledá slova. Nedaří se jí rovněž udržovat oční kontakt, ač se snaží, nejvíce se dívá do připraveného řešení a do rohu místnosti. Projev není příliš dynamický, ale dokáže zaujmout posluchače. Je

samostatná, průbojná, dokáže se dobře prosadit. Podporuje komunikaci mezi ostatními, klade otázky, zapojuje je. Občas ignoruje některého ze svých kolegů, skáče jim do řeči. Má tendenci zapovídat se, zachází do přílišných detailů.

Řešení problémů: Logicky analyzuje situaci, má do ní dobrý analytický vhled. Zaobírá se detaily. Uvažuje nad věcmi komplexně, v souvislostech, nenechá se zaskočit. Rychle se orientuje v zadání. Organizace týmové práce ji zcela pohltila (zadává úkoly, rozděluje je, řídí práci, kontroluje výsledky, trénuje prezentaci). Na úkor toho sama do diskuze se svým řešením vstupuje méně. Je otevřená novým poznatkům, zajímá se o řešení příkladů, které nepochopila. I když si není úplně jistá svým řešením, pokouší se ho vysvětlit ostatním. V rozhovoru přebírá zodpovědnost za špatné výsledky, je ochotná je napravit, v důsledku toho však ani nehledá alternativy řešení. V rozhovoru s kolegou se již více prosazuje, je schopná mu srozumitelně vysvětlit, co je třeba udělat.

Zaměření na výsledek: Je orientovaná na dosahování výsledků. Dokáže v tomto směru vznášet nároky na sebe i na ostatní. Hodně sleduje práci všech. Zapojuje je do týmového řešení. Snaží se hlídat čas, neustále na něj upozorňuje, ale sama nemá hodinky a nezjišťuje, zda ho někdo skutečně sleduje. Pracuje systematicky s ohledem na cíl jednotlivých aktivit. Dokáže stejně intenzivně bojovat za své cíle (u rozhovoru povzbuzuje kolegu k činnosti, aby mohla odjet na dovolenou).

Spolupráce: Vynikla při týmové práci. Odvolávala se na autoritu pana XY, který však neprojevil dostatečnou ochotu chopit se vedení týmové práce, a tak se toho ujala sama. Upozorňuje na časový rámec, rozděluje úlohy dle toho, jak to jednotlivým členům šlo při prezentaci vlastního řešení. Kontroluje průběžnou přípravu podskupinek. Zorganizuje prezentaci na zkoušku. Koordinuje tým po

celou dobu příprav. Činí tak nenásilnou, příjemnou formou. Hůře spolupracuje pouze s paní YZ, které několikrát skáče do řeči a jakoby ji ignoruje. V rámci individuálních rozhovorů působí oproti týmové práci méně aktivně. Nejde do konfrontace, zdá se naprosto nekonfliktní, pociťuje silnou zodpovědnost. Nevznáší žádné požadavky a rovnou ustupuje. Nenavrhuje žádné alternativy řešení. Na druhý z rozhovorů se zdá být lépe připravená. V rámci rozhovorů se zdá také obecně komunikačně zdatnější než při týmových aktivitách, kdy je znatelně nervózní. Působí přesvědčivě, dokáže nadchnout pro věc.

POPIS HLAVNÍCH SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK	
SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> + příjemný projev, plynule komunikuje, pozitivně laděná + týmová práce – strukturuje, hlídá časový rámec + organizační schopnosti + vedení lidí – osobní přístup, dokáže si je získat na svou stranu + manažerské dovednosti – strukturuje, deleguje, kontroluje, dává zpětnou vazbu + zaměření na výsledek – sleduje cíl, dotahuje věci do konce + aktivně vyhledává informace + zkušenosti + samostatnost + práce s časem + ekonomické myšlení + zájem, motivace + iniciativa + rychlé reakce 	<ul style="list-style-type: none"> - povrchnost, nejde do hloubky problému - při týmové práci skáče druhým do řeči - prosazuje se za cenu ignorování někoho jiného - odbornost - nepromýšlí situace do konce, řídí se aktuálním vývojem - zabíhavost – občas zachází do přílišného detailu - při prezentacích před týmem patrná nejistota – působí málo přesvědčivě - nízká sebedůvěra

DOPORUČENÍ DALŠÍHO ROZVOJE

DOPORUČENÍ PRO ÚČASTNÍKA

- Prezentační dovednosti – praktický trénink, zbavit se nervozity
- Týmová práce – pokročilý trénink – moderování, diskuze, naslouchání ostatním
- Ekonomické myšlení, zapojit a maximálně využít

DOPORUČENÍ PRO PROJEKTOVÉHO VEDOUCÍHO

Oblasti využití:

- vedení a koordinace týmu i v rámci odborných oblastí
- po detailnějším zaškolení prosazování controllingu na nižších úrovních

Navrhovaný manažerský přístup:

- úkoly zaměřené na vedení menších projektů avšak důležitých
- dostatečná podpora a přátelský přístup
- větší zapojení do nových projektů

POZNÁMKY

IQ test: 17 bodů

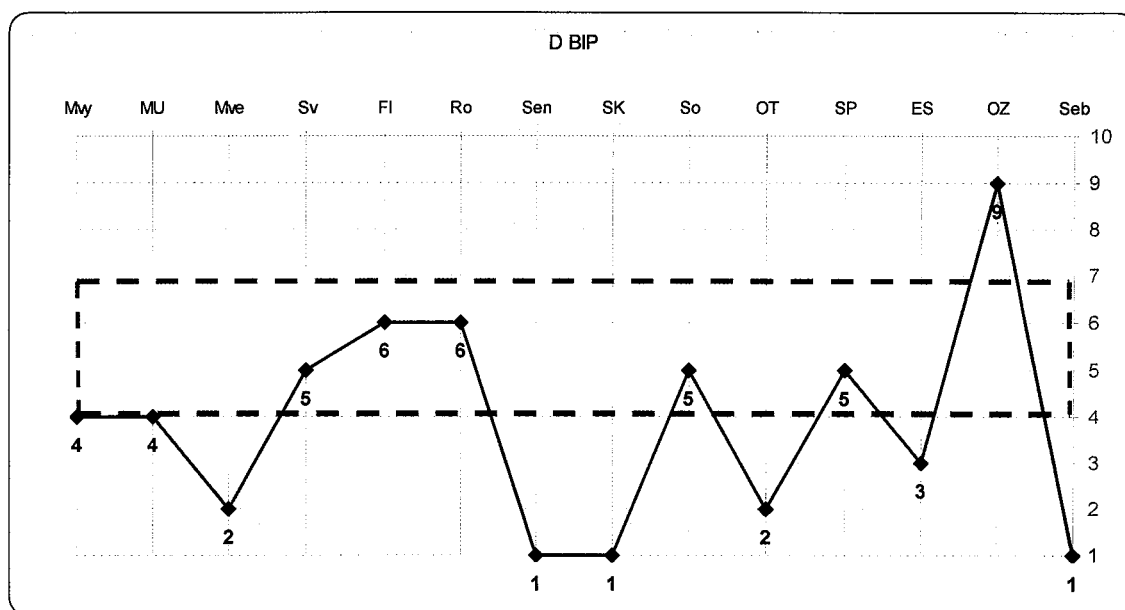
- průměrný potenciál, dobré předpoklady v oblasti obecné inteligence

Test pozornosti:

- pracuje extrémně rychlým tempem s vyšší mírou chybovosti

Sebehodnocení:

Ráda se zabývá optimalizací procesů, procházením databáze, srovnáváním. Chybí jí odborné školení. Není si jistá v termínech. Ráda dělá něco nového. Chtěla by být více vytížená.



6.4.1.5 Vynikající úroveň

ÚČASTNÍK E

HODNOCENÍ					
Úroveň schopností a dovedností zaměstnance	1	2	3	4	5
	Nevyhovující úroveň bez potenciálu ke zlepšení	Nedostatečná úroveň s potenciálem ke zlepšení	Dostatečná úroveň	Velmi dobrá úroveň	Vynikající úroveň
Komunikace					
Řešení problémů					
Zaměření na výsledek					
Spolupráce					
Odbornost					
CELKOVÉ HODNOCENÍ					

Celková charakteristika účastníka:

Na první pohled může působit tichým až nevýrazným dojmem, ten se však v průběhu času mění. Je aktivní, pragmatický, zapojuje do diskuzí i řešení problémů, v rámci skupiny se ujímá role koordinátora, kterou si navzdory některým i výrazným kolegům umí elegantně uhájit. Jeho styl je příjemný a nedirektivní, přesvědčuje pomalu ale vytrvale. Kolegy je akceptován a jeho názory mají logickou a věcnou hodnotu i když, jak tvrdí, jsou jeho ekonomické znalosti nižší.

Komunikace: Jeho prezentace je jasná, zřetelná, plynulá a bez náznaků nervozity. Mluva je dostatečně hlasitá, dikce přiměřená, neverbální komunikace je v souladu s ostatním projevem, je charakteristická mírnou mimikou a občasným úsměvem. Pracuje systematicky, při prezentaci střídavě čte z papíru, udržuje však přiměřený oční kontakt s posluchači. Při simulovaném rozhovoru (rozhovor s projektovým vedoucím a liniovým vedoucím) je jeho oční kontakt slabší, působí ale příjemně, usmívá se a je pohotový. Při

přesvědčování využívá argumenty z praxe, dokáže vysvětlit důvody svých postojů, nezbavuje se viny.

Řešení problémů: Má výborné předpoklady pro analytickou práci, dokáže jasně oddělovat podstatné od nepodstatného (týmová práce: „Zamysleme se nejen co, ale i jak budeme řešit“). Vidí i širší souvislosti jako ekonomické nebo politické vlivy. Zamýšlí se i nad originalitou navrhovaných řešení (týmová práce: „...nápady nejsou originální...“). I když proklamuje nižší znalosti v ekonomice, umí velmi rychle odvodit jednotlivé pojmy na základě logické úvahy a vzorců. V rámci týmové práce rozpočítává čas na jednotlivé části, ten v průběhu hlídá a koriguje. S časem efektivně pracuje i při prezentacích.

Zaměření na cíl: Při týmové i individuální práci dokáže vytrvale sledovat cíl. Jasně ho definuje, snaží se ho v rámci této definice naplnit. Nejde však nad jeho rámec, což je vidět v rámci týmové práce, kde plní zadání, není však ochoten věnovat se jeho dalšímu vylepšování. V rámci simulovaného rozhovoru (rozhovor s projektovým vedoucím a liniovým vedoucím) dokáže zadat jasný cíl i s termíny.

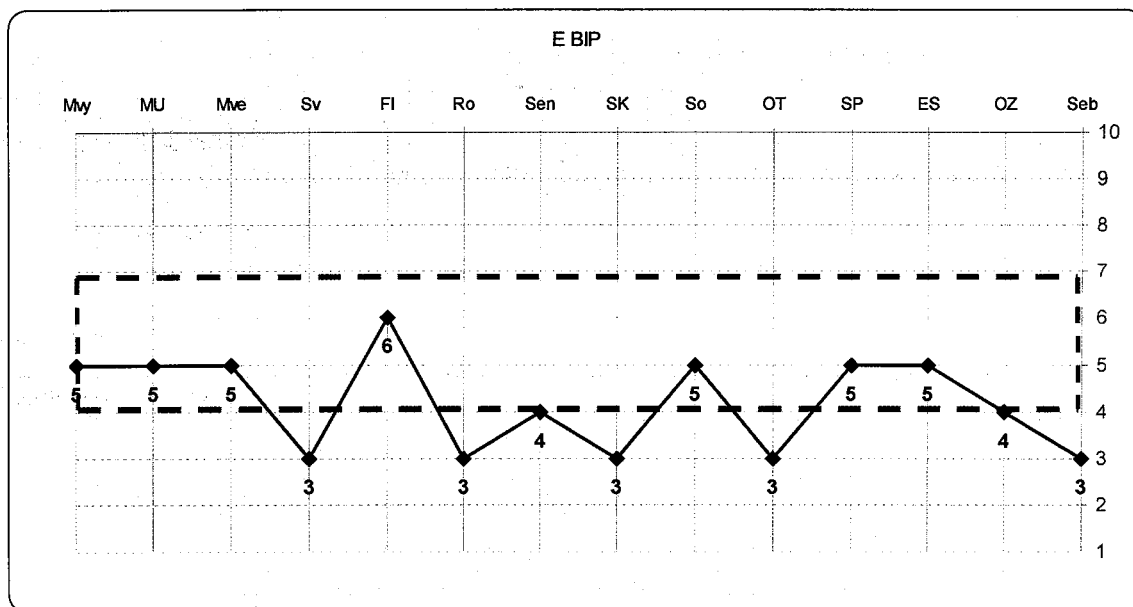
Spolupráce: Během týmové práce se ujímá moderátorské role („Rozdělíme to, nebo budeme dělat všichni všechno?“), kterou zbytek týmu akceptuje. Směřuje skupinu k řešení, ujasňuje zadání, kontroluje dílčí výsledky, sumarizuje stav, vrací kolegy zpět k řešeným problémům. Skupinovou diskusi odlehčuje občasnými vtipnými poznámkami, práci koordinuje mírným a přijatelným způsobem, nezvyšuje hlas ani kadenci řeči. Při rozhovorech s projektovým vedoucím a liniovým vedoucím vyjadřuje ochotu spolupracovat, kolegovi nabízí konkrétní formu pomoci (výpomoc své asistentky) a poskytuje řešení i podporu. Ptá se na případné

problémy („Máte zástupce na svém oddělení?“). Obecně je velmi kooperativní, pragmatický a podporující.

POPIS HLAVNÍCH SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK	
SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> + příjemný dojem + klidné vystupování + prezentační dovednosti + systematičnost + aktivita + týmový hráč + otevřenost + koordinace týmové práce + ekonomické myšlení + vytrvalost + přesvědčivost + vyjednávací schopnosti + sebereflexe + schopnost vést lidi + analytické myšlení 	<ul style="list-style-type: none"> - odbornost v oblasti controllingu - přesné plnění zadání, nejde nad rámec - ekonomické znalosti

DOPORUČENÍ DALŠÍHO ROZVOJE
<p>DOPORUČENÍ PRO ÚČASTNÍKA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ekonomicky zaměřené školení • Zapojení se do náročnějších úkolů <p>DOPORUČENÍ PRO PROJEKTOVÉHO VEDOUCÍHO</p> <p>Oblasti využití:</p> <ul style="list-style-type: none"> - vedení týmu - vedení důležitých jednání - vytváření strategických plánů <p>Navrhovaný manažerský přístup:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zadávání důležitých a náročných úkolů, není nutná častá kontrola - zabezpečení možnosti růstu

POZNÁMKY
<p>IQ test: 22 bodů</p> <ul style="list-style-type: none"> - nadprůměrný potenciál, velmi dobré předpoklady v oblasti obecné inteligence <p>Test pozornosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - pracuje extrémně rychlým tempem s extrémně nízkou mírou chybovosti <p>Sebehodnocení:</p> <p>Sám uvádí, že v rámci DC se mu dařilo. Jako horší ohodnotil svoji práci v odborných úkolech.</p>



6.4.2 Skupinový výstup

6.4.2.1 Celkové hodnocení účastníků a hodnocení dílčích kompetencí

Vzhledem k cíli projektu vytvořit z účastníků programu užší projektový tým zastřešující implementaci controllingu v organizaci, je třeba říci, že do něj nebyli a priori zahrnuti všichni účastníci aktuálně na vysoké úrovni hodnocených kompetencí (tedy účastníci hodnocení na hodnotící škále číslem 4 nebo 5), ale i účastníci hodnocení níže (tedy číslem 3 ale dokonce i 2), pokud se v jejich případě dalo odůvodněně počítat s jejich vysokým potenciálem do budoucna. V tomto případě šlo o jedince, kteří například nepracovali v organizaci dlouho, a tak jejich výsledky po odborné stránce byly slabší, ale nezaostávali v oblasti sociálně manažerských kompetencí. Nebo šlo o jedince, kteří byli silně motivovaní a otevření nové zkušenosti a změnám, které zavádění controllingu ve společnosti přináší.

Na druhou stranu někteří lépe hodnocení jedinci se nakonec součástí užšího projektového týmu nestali, přičemž hlavním důvodem byla jejich nízká motivace, příp. potenciál. V některých případech šlo také o jedince, jejichž profil v hodnocených oblastech výrazně neodpovídal ideálním představám. Naopak jedinci s blízkým profilem, byť s nižšími hodnotami, kteří se navíc na základě údajů získaných z psychodiagnostiky a hloubkového rozhovoru zdáli jako vhodní kandidáti, byli do užšího projektového týmu zahrnuti s tím, že jejich rozvojový program byl koncipován náročněji.

Uvedená tabulka shrnuje celkové hodnocení účastníků na základě dosažené „známky“ v celkovém hodnocení na zvolené pětistupňové škále. Z hlediska individuálního hodnocení účastníků s ohledem na sestavování užšího projektového týmu, jehož náplň a zodpovědnost byla již několikrát zmiňována, si celá skupina vedla

tak, jak uvádí tabulka. Je z ní patrné, že do projektového týmu bylo na základě výsledků DC navrženo osm zúčastněných jedinců.

PROJEKTOVÝ TÝM NA ZÁKLADĚ INDIVIDUÁLNÍHO HODNOCENÍ		
Hodnotící škála	Počet účastníků takto hodnocených	Z nich do projektového týmu vybráno
1	4	0
2	7	1
3	13	4
4	3	2
5	1	1
Celkem	28	8

Tabulka č. 13 Projektový tým na základě individuálního hodnocení

Co se týče výsledků dosažených v jednotlivých hodnocených kompetencích, skupina jako celek byla v průměru nejhůře hodnocena, jak vyplývá z následující tabulky, v oblasti spolupráce a odbornosti, přičemž spolupráce byla z hlediska užšího projektového týmu upřednostňovaná kompetence. Nejlépe z tohoto pohledu obstáli účastníci v oblasti zaměření na výsledek. Odbornost se celkově ukázala jako nejproblematictější oblast. Zúčastnění jedinci byli nejčastěji hodnoceni dvojkou, zatímco v ostatních kompetencích se nejčastější obdržení skóre udržel na trojce, tedy na stupni považovaném za dostatečnou úroveň. V tabulce je rovněž vidět, která hodnota rozděluje soubor, pro tu kterou kompetenci, na dvě rovnocenné poloviny.

CELKOVÉ HODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH KOMPETENCÍ			
Statistická míra Kompetence	Průměr	Modus	Medián
Komunikace	2,64	3	3
Řešení problémů	2,78	3	3
Zaměření na výsledek	2,82	3	3
Spolupráce	2,5	3	2,5
Odbornost	2,57	2	2

Tabulka č. 14 Celkové hodnocení jednotlivých kompetencí

6.4.2.2 Celkové hodnocení účastníků a potenciál k rozvoji

Jak již bylo řečeno, nezáleží jen na celkovém hodnocení účastníka, ale i na jeho potenciálu. Proto například někdo se slušným hodnocením může být považován za slabšího v porovnání s energickým, motivovaným jedincem, který je otevřený novým zkušenostem, byť momentálně nedosahuje takových kvalit. Zvolená pětistupňová škála znamená ve vztahu k pozici toto:

VZTAH HODNOTÍCÍ ŠKÁLY K POZICI		
Stupeň hodnocení	Charakteristika	Charakteristika vzhledem k pozici
1	Nevyhovující úroveň bez potenciálu ke zlepšení.	Nesplňuje požadavky na současnou pozici.
2	Nedostatečná úroveň s potenciálem ke zlepšení.	Částečně splňuje požadavky na současnou pozici.
3	Dostatečná úroveň.	Splňuje požadavky na současnou pozici.
4	Velmi dobrá úroveň.	Překračuje požadavky na současnou pozici.
5	Vynikající úroveň.	Výrazně převyšuje současnou pozici.

Tabulka č. 15 Vztah hodnotící škály k pozici

Spolu s celkovým hodnocením se v rámci DC tedy obvykle posuzuje i potenciál jedince, jehož úroveň můžeme opět rozložit do

několika stupňů. Posuzuje se pak například nižší potenciál k rozvoji, potenciál pro rozvoj na současnou pozici, potenciál pro rozvoj na současnou či blízkou pozici, potenciál pro rozvoj na vyšší pozici v kratším nebo delším časovém horizontu. V celkovém hodnocení účastníka je pak vhodné kombinovat jeho aktuální dosažené výsledky s přihlédnutím k potenciálu. Z tohoto pohledu dopadli účastníci tohoto konkrétního DC tak, jak ukazuje následující tabulka. Z výsledků je patrné, že stupeň hodnocení nemusí automaticky předznamenávat účastníkův potenciál k rozvoji.

CELKOVÉ HODNOCENÍ A POTENCIÁL K ROZVOJI			
Celkové hodnocení	Počet účastníků	Potenciál k rozvoji	Počet účastníků
Nesplňuje požadavky na současnou pozici.	4	Nižší potenciál k rozvoji.	5
Částečně splňuje požadavky na současnou pozici.	7	Potenciál pro rozvoj na současnou pozici.	5
Splňuje požadavky na současnou pozici.	13	Potenciál pro rozvoj na současnou či blízkou pozici.	8
Překračuje požadavky na současnou pozici.	3	Potenciál pro rozvoj na vyšší pozici v delším časovém horizontu.	6
Výrazně převyšuje současnou pozici.	1	Potenciál pro rozvoj na vyšší pozici v kratším časovém horizontu.	4

Tabulka č. 16 Celkové hodnocení a potenciál k rozvoji

6.4.2.3 *Vyhodnocení psychodiagnostických údajů*

V rámci programu absolvovali účastníci celkem tři psychologické testy:

- VMT;
- D2;
- BIP.

Vídeňský maticový test (VMT) je jednodimenzionální test inteligence vycházející z teorie „g“ faktoru, který se ve své struktuře

podobá Ravenovým progresivním maticím, přičemž některé z nich jsou do testu přímo zakomponovány (Forman, 2002). Výsledek homogenity testu zjišťované metodou split-half je 0,8. Koeficient stability (retestová reliabilita) je 0,7. Validita byla zjišťována ke vztahu k dosaženým skórum v obdobných testech. Významný vztah k Ravenovu testu dokazuje $r=0,7$. Účastník má v testu VMT za úkol během 25 minut vyřešit 24 matic, jejichž obtížnost se stupňuje. Tento test byl zařazen do programu s cílem zjistit předpoklady jedince v oblasti obecné inteligence.

Test pozornosti D2 (Brickenkamp, Zillmer, 2000) je založen na vyškrtávání určených znaků ze skupiny matoucích znaků na několika řádcích, kdy se sleduje přesnost a rychlost práce, samozřejmě pod určitou zátěží. Na každý řádek je určeno 20 vteřin, po kterých se pokračuje na dalším řádku. Od celkového skóru se odečítají chyby z opomenutí a chyby ze záměny. Tento test byl zvolen z toho důvodu, že pozornost je v controllingu obzvlášť ceněná. V controllingu se pracuje s mnoha údaji, tabulkami, čísly, přičemž je nutné se v nich rychle orientovat a nechybovat. Homogenita testu je velmi vysoká, nezávisle na užití technice nebo vzorku se její hodnota pohybuje kolem 0,9. Test retestová reliabilita se vesměs pohybuje u různých skupin probandů mezi 0,6 až 0,9.

Bochumský osobnostní dotazník (BIP), inventář profesních charakteristik osobnosti, je časově neomezený dotazník obsahující 210 položek zaměřených na 4 oblasti (Hossiep, Paschen, 2003). Konkrétně jde o pracovní orientaci (škály motivace k výkonu, motivace k utváření, motivace k vedení), pracovní chování (škály svědomitost, flexibilita, rozhodnost), sociální kompetence (škály senzitivita, schopnost kontaktů, sociabilita, orientace na tým, schopnost prosadit se) a psychickou konstituci (škály emoční stabilita, odolnost vůči zátěži, sebevědomí). Ke každé položce, resp. ke

každému výroku, se proband vyjadřuje na šestistupňové škále od zcela souhlasí po zcela nesouhlasí.

Dotazník byl do programu zařazen, aby se získaly informace o účastníkově náhledu na sebe sama. Homogenita jednotlivých škál se pohybuje od 0,75 po 0,92, což jsou pro osobnostní dotazník minimálně standardní hodnoty. Retestová reliabilita se pohybuje rovněž okolo hodnoty 0,8, tedy v typickém a uspokojivém rozmezí. Test je poměrně nově konstruovanou metodou, a tak sice existují první informace o externí validitě, ale zatím jsou spíše kusé. Systematické průzkumy dosud chybějí.

Výsledky za celou skupinu dosažené v těchto testech sumarizují následující tabulky. Co se obecné inteligence týče, dosažený průměrný skóre znamená podle norem lehce nadprůměrný výsledek. Zhruba 22% populace dosáhne v testu lepšího výsledku než průměrný účastník DC. Na základě testu pozornosti lze říci, že zprůměrovaný celkový výkon svědčí o rychlém tempu práce s poměrně nízkou chybovostí. Lepšího výsledku než průměrný účastník DC by v populaci dosáhlo 14%. Dosažené skóre na jednotlivých škálách osobnostního dotazníku se pohybuje v nižším pásmu průměru.

VMT		
Statistické míry	HS	IQ
Průměr	18,1	111,2
Medián	18	111
Modus	22	125
Minimum	9	80
Maximum	24	131
Rozptyl	15	51

Tabulka č. 17 VMT

D2								
Statistické míry	Celkový počet		Chyby				Celkový výkon	
	HS	Percentil	CH 1	CH 2	Chyby celkem	% chyb	HS	Percentil
Průměr	470,8	81,9	14,4	0,8	15,1	3,4	455,6	86
Medián	475	91,1	8	0	9,5	2,2	447	91,9
Modus	484	91,9	8	0	7	1,4	438	90,3
Minimum	257	9,7	0	0	0	0	223	8,1
Maximum	607	99,8	44	6	46	13,2	599	99,9
Rozptyl	350	90,1	44	6	46	13,2	376	91,8

Tabulka č. 18 D2

BIP (steny)														
Statistické míry	Pracovní orientace			Pracovní chování			Sociální kompetence					Psychická konstituce		
	MV y	MU	MV e	Sv	Fi	Ro	Sen	Sk	So	Ot	Sp	Es	Oz	Seb
Průměr	4,1	4,1	4,8	5	3,6	4,2	3,6	3,2	4,7	4,3	4,6	4,8	4,2	4,5
Medián	4	5	5	5	4	3	4	3	5	4	4,5	4	3	4
Modus	3	5	7	3	1	3	5	3	5	4	2	4	3	4
Minimum	1	0	1	2	1	1	1	0	1	0	2	1	2	0
Maximum	7	9	9	10	8	9	6	8	10	10	10	10	9	10
Rozptyl	6	9	8	8	7	8	5	8	9	10	8	9	7	10

Tabulka č. 19 BIP (steny)

Kdybych se pokusila na základě výše uvedené tabulky popsat typického účastníka programu, tedy tak, jak sám sebe vnímá, pak by vypadal asi následovně. V oblasti pracovní orientace jde o člověka, který je výrazněji orientovaný na vedení lidí. Rád řídí a koordinuje činnost druhých. Dokáže se aktivně podílet na změně svého prostředí, ale neusiluje výrazně o povolání s velkým prostorem k utváření změn. Nejde mu přednostně vždy o podání nejvyššího výkonu, nemá ctižádost, aby vyhovoval vysokým nárokům. V oblasti pracovního chování je to jedinec, který si namísto velmi precizního provádění úkolů cení spíše pragmatických řešení. Cítí se lépe ve stabilním a jasně uspořádaném prostředí. Často si není jistý optimálním postupem, váhá s realizací úkolů. V oblasti sociálních kompetencí se

vnímá jako jedinec, který má přiměřenou schopnost vcítění. Chová se spíše zdrženlivě, nesměle. Není konfliktní, ale ani neusiluje přehnanou měrou o to, aby byl všude a u všech oblíbený. Raději než v týmu pracuje samostatně. Nedominuje nad ostatními a nebojuje za bezpodmínečné prosazení svých názorů. V oblasti psychické konstituce vnímá sám sebe jako spíše méně emočně stabilního jedince, nemá rád příliš zátěže a nepohodu. Při silné zátěži se poměrně rychle vyčerpá. Není si sám sebou příliš jistý.

6.4.3 Návrh rozvojových programů

Na základě výsledků DC byla společnosti dána konkrétní doporučení pro další rozvoj zaměstnanců. V prvním kroku se doporučilo nastavit skupinový tréninkový program s přihlédnutím k potřebám společnosti i individuálním potřebám zaměstnance odhaleným v rámci DC. V druhém kroku se doporučilo nastavit individuální tréninkový program, tj. podle specifických potřeb konkrétního pracovníka identifikovaných v rámci DC a poskytnout tak jednotlivým pracovníkům individuální tréninky, koučování a prostor pro individuální konzultace.

Na základě analýzy tréninkových potřeb byly identifikovány následující vhodné oblasti pro tréninky:

- komunikační dovednosti;
- prezentační dovednosti;
- vedení týmu a týmová spolupráce;
- vyjednávání;
- stress management;
- time-management;
- manažerské dovednosti;
- odbornost.

KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI
<p>OBECNÝ POPIS Účastníci si osvojí základní techniky komunikace, získají náhled na svůj preferovaný komunikační styl a rozšíří si svůj rejstřík komunikačních dovedností. Důraz by měl být kladen i na techniky argumentace a prosazování, asertivity, naslouchání a vedení rozhovoru, sdělování zpětné vazby a na profesionální úrovni.</p>
<p>DETAIL Efektivní komunikace. Verbální a neverbální aspekty komunikace. Jednosměrná komunikace, naslouchání. Jak efektivně kritizovat a chválit. Zvládání námitek.</p>
<p>FORMA Modelové situace, videotrénink, analýza videa, zpětná vazba, výklad, korektivní zkušenost, nová modelová situace, kde si účastník může vyzkoušet právě naučené.</p>

Tabulka č. 20 Komunikační dovednosti

PREZENTAČNÍ DOVEDNOSTI
<p>OBECNÝ POPIS Účastníci si osvojí základní prezentační dovednosti formou aktivního učení, naučí se základní techniky prezentování, získávání posluchačů na svou stranu, zdokonalí svůj „image“ a kulturu vystupování.</p>
<p>DETAIL Nalezení vlastního prezentačního stylu. Rozpoznání svých slabých a silných stránek. Zvyšování účinnosti prezentace. Časté chyby při prezentaci. Práce s různými pomůckami při prezentaci.</p>
<p>FORMA Opakovaný praktický nácvik, videotrénink, analýza videa, zpětná vazba, korektivní zkušenost, zdokonalení vystupování v dalších modelových situacích na principu zážitkového učení.</p>

Tabulka č. 21 Prezentační dovednosti

VEDENÍ TÝMU A TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE
<p>OBECNÝ POPIS Účastníci si osvojí zásady týmové práce, techniky vedení a ovlivňování týmu a jeho tvorby. Získají znalosti a dovednosti v rozpoznávání týmových rolí, porozumí problémům v týmu a mezi týmy, prohloubí si techniku role vedoucího týmu, mluvčího a facilitátora týmu, zdokonalí se v řešení úkolu v týmu, naučí se pracovat se skupinovou dynamikou. Trénink by se měl věnovat i komunikačním technikám vedení skupinové diskuse, moderování a facilitování diskuse a hledání konsensu.</p>
<p>DETAIL Vhodná strategie a technika vedení týmu. Fungující a nefungující tým. Role v týmu. Pravidla týmové porady.</p>
<p>FORMA Psychodiagnostika, modelová situace týmové porady, hraní rolí, rozbor, diskuze, teoretický výklad.</p>

Tabulka č. 22 Vedení týmu a týmová spolupráce

vyjednávání
<p>OBEČNÝ POPIS V tomto tréninku účastník lépe pozná a pochopí strategie vyjednávání a principy vedení vyjednávacích rozhovorů. Naučí se prakticky užívat techniky vyjednávání vedoucí k nalezení oboustranně přijatelných kompromisů.</p> <p>DETAIL Styly vyjednávání, vyjednávací taktiky. Obrana před manipulací. Vlastní vyjednávací styl. Příprava na vyjednávání. Vyjednávání „výhra – výhra“.</p> <p>FORMA Modelová situace, videotrénink, analýza záznamu, zpětná vazba, teoretický výklad, korektivní zkušenost v dalších modelových situacích.</p>

Tabulka č. 23 Vyjednávání

STRESS MANAGEMENT
<p>OBEČNÝ POPIS Účastníci se prakticky seznámí s různými strategiemi a metodami zvládání aktuální zátěže či dlouhodobějšího stresu, které umožňují ulevit si od tíživých pocitů, zmírňují naléhavost a závažnost dopadu problému. Naučí se pracovat s vlastním napětím, nervozitou, úzkostí, frustrací. Trénink by měl být zaměřený na techniky obnovující pocit dobrého zdraví, jistoty, bezpečí, schopnosti přizpůsobit se novým situacím a vlastní dostačivosti v plnění sociálních rolí a úkolů.</p> <p>DETAIL Zvládání negativních pocitů a emocí. Nácvik metod, které zbavují napětí a obnovují energii. Osvojení si duševně hygienických zásad pro zdravý životní styl.</p> <p>FORMA Praktická cvičení pro prevenci stresu, protistresové techniky a dovednosti, regenerační metody.</p>

Tabulka č. 24 Stress management

TIME MANAGEMENT
<p>OBEČNÝ POPIS Účastníci se naučí správně zacházet se svým časem, určovat priority vlastní práce. Navrhnu efektivní systém vlastní práce. Lépe poznají výhody delegování a naučí se jej lépe využívat.</p> <p>DETAIL Sebeřízení – jaký jsem a jak zacházím s časem. Jak řídit svůj čas, jak dát prioritu prioritám. Jak mít více času na podstatné prostřednictvím delegování.</p> <p>FORMA Modelové situace, teoretický výklad, diskuze.</p>

Tabulka č. 25 Time management

MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI
<p>OBEČNÝ POPIS Účastníci identifikují a rozvíjejí silné stránky své osobnosti, které jsou důležité pro vedení lidí, diagnostikují svůj preferovaný styl vedení spolupracovníků, rozšíří si styly vedení a osvojí si techniky ovlivňování, vedení a motivace zaměstnanců.</p>
<p>DETAIL Sebepoznání (identifikace vlastních silných a slabých stránek, náhled na svůj pracovní styl). Identifikace manažerských stylů. Modelace vlastního pracovního stylu. Efektivní využívání „soft skills“ na své pozici.</p>
<p>FORMA Psychodiagnostika, prohloubení znalostí a osvojení základních dovedností například prostřednictvím hraní rolí.</p>

Tabulka č. 26 Manažerské dovednosti

ODBORNOST
<p>OBEČNÝ POPIS Účastníci si prohloubí své controllingové znalosti ale také základní ekonomické znalosti, které posílí jejich ekonomické uvažování při práci v controllingu. Do dalšího odborného vzdělávání by mělo být zahrnuto i prohloubení uživatelské práce na PC.</p>
<p>DETAIL Controllingové znalosti Ekonomické znalosti Práce na PC</p>
<p>FORMA Teoretický výklad, řešení případových studií, diskuze na odborná témata.</p>

Tabulka č. 27 Odbornost

6.4.3.1 Tréninková matice

Individuální rozvojové potřeby lze přehledně shrnout do tréninkové matice, z které je na první pohled patrné, co se kterému účastníkovi doporučuje. V tabulce je možné vyznačit prioritu tréninků obecně i pro jednotlivé účastníky. Na první pohled je rovněž zřejmé, v jakých oblastech byla celá skupina nejsilnější, resp. nejslabší. Je možné výsledky dále specifikovat například pro jednotlivé zúčastněné skupiny a podrobněji popsat jejich práci v průběhu programu vzhledem ke kompetenčnímu modelu, resp. k navrženým tréninkům.

DOPORUČENÉ TRÉNINKY								
TRÉNINKY ÚČASTNÍCI	Komunikační dovednosti	Prezentační dovednosti	Vedení týmu a týmová spolupráce	Výjednávání	Stress management	Time management	Manažerské dovednosti	Odbornost
1		X	X	X				
2		X	X					
3				X			X	
4		X						
5		X	X					X
6	X						X	
7	X							
8		X					X	
9		X					X	X
10	X		X	X				
11	X							
12				X		X		
13	X	X						
14		X	X	X	X			
15			X					
16	X							
17	X	X			X			
18				X				X
19			X					X
20	X							X
21	X					X		
22	X							
23								X
24								
25	X			X				
26				X			X	
27	X							X
28			X	X			X	

Tabulka č. 28 Doporučené tréninky

6.5 Zhodnocení DC konaného v rámci projektu „Implementace controllingu“

Lze říci, že výše popsané DC bylo z hlediska dříve vyjmenovaných požadavků na kvalitní DC provedeno standardně, v některých krocích i nadstandardně (počáteční vyjasňování očekávání, příprava úkolů a kompetenčního modelu na míru,...). Přesto je v každém případě možné kriticky nad ním zauvažovat, zhodnotit jeho průběh a zamyslet se nad jeho potenciálními výhodami a nevýhodami a opatřeními, která by mohla přispět k ještě vyšší kvalitě celého programu.

6.5.1 Přednosti Development Centre

Mezi nesporné přednosti výše popsaného DC patří důraz na odbornost. Posuzování manažerských kompetencí a odborných znalostí a dovedností bylo v průběhu programu velmi vyvážené, což se málokdy podaří. Připravují-li DC převážně psychologové, mají tendenci nadhodnocovat oblast „soft-skills“ a naopak, když připravují DC odborníci na danou oblast, opomíjejí pro výsledné hodnocení důležitost faktorů jako je motivace, schopnost prosadit se nebo spolupracovat apod. Práci na odborných úkolech podpořilo i technické zajištění DC, neboť každému z účastníků byl při řešení zadání k dispozici vlastní notebook.

Za přednost lze jistě považovat i fakt, že mezi hodnotiteli se všech čtyř DC zúčastnila stejná tříčlenná skupina psychologů, kteří tím, že se nestřídali, měli možnost porovnávat jednotlivé účastníky napříč skupinami, což je výhodné zejména pro vytváření skupinových výstupů z DC. V závěru každého programu probíhala důkladná diskuze hodnotitelů, kde byl probrán každý jednotlivý účastník a hodnotitelé hledali shodu v pohledu na účastníky konkrétní skupiny a po proběhlých programech i napříč skupinami.

Celý program se konal s velmi výraznou podporou ze strany společnosti, pro niž byl určen. Provázela ho vzájemná důvěra a to nejen ze strany organizátorů na straně společnosti ale i ze strany účastníků, kteří ho zpočátku vnímali jako možné ohrožení, ale v naprosté většině ho nakonec přijali pozitivně. Byla znát počáteční nervozita a nejistota, ale ta se v pracovní atmosféře rychle rozplývala a v defenzivě, až na skutečné výjimky, nikdo nesetrvával tak dlouho, aby to ve finále škodilo jeho celkovému hodnocení. Tím, že účastníci byli skupina, která je orientovaná spíše na činnost jako takovou a méně na sociálně manažerské kompetence, spousta situací pro ně byla novou zkušeností a DC v tomto smyslu bylo určitým chráněným, tréninkovým prostředím, kde se daly nové situace, se kterými se většina účastníků bude do budoucna setkávat častěji, bezpečně vyzkoušet.

Velmi kuriózní situace nastala před dáváním individuálních zpětných vazeb účastníkům. Ti byli od začátku informováni o tom, že dostanou informace o svém vystoupení na DC právě touto formou, ale jak se ukázalo, nebrali to vážně, neboť všichni zaměstnanci procházeli v minulosti různými školeními nebo i psychodiagnostikou, kde jim byla zpětná vazba přislíbena, ale nikdy nakonec neproběhla. Když byly po zpracování výstupů ze strany poradenské společnosti nabídnuty termíny pro konání zpětných vazeb, strhlo to ve společnosti bouři a účastníci se kvůli obavám z neúspěchu nechtěli zpětných vazeb účastnit. Bylo potřeba vytvořit speciální pozvánku pro tuto akci, kde byl účel setkání znovu vysvětlen a obavy rozptýleny. Pak teprve se jednotlivé termíny začaly obsazovat. Zpětné vazby nakonec proběhly s pozitivní odezvou, neboť se ukázalo, že účastníci neočekávali takový zájem a péči o svou osobu, a když, tak jen v negativním duchu.

6.5.2 Nedostatky Development Centre

Mezi věcmi, se kterými by se dalo nakládat lépe, je třeba zmínit složení úkolů v programu DC. Na základě zvolených priorit došlo k určitému „pokřivení“ ideální vyváženosti. Nedostatek času neumožnil ani krátké tréninky po jednotlivých úkolech, zůstalo jen u stručné zpětné vazby k průběhu úloh. V programu se objevila jen jediná týmová práce, neboť se vycházelo z toho, že člen projektového týmu bude sice fungovat jako součást týmu, ale jeho hlavní pracovní náplní bude zejména individuální kontakt s pracovníky a jejich přesvědčování a zapojování do controllingových činností. Úkoly se navíc ani ideálně neprostřídávají, což způsobila úzká návaznost mezi nimi, kdy například v prvním rozhovoru si účastník předjednává podmínky, které prosazuje v druhém rozhovoru.

Lépe se také dalo pracovat s časem v průběhu konání rozhovorů, kdy ostatní účastníci čekají až na ně dojde řada. V této mezeře měli sice zadanou samostatnou práci, ale jak se později ukázalo, nezabrala jim tolik času, jak se předpokládalo. Aby nebyl prostoj účastníků příliš dlouhý, konaly se rozhovory ve dvou paralelních skupinách, což ovšem znamená, že během těchto aktivit ne všichni hodnotitelé viděli všechny účastníky.

Trochu problém způsobovala hodnotící škála, což je patrné i z předvedených individuálních posudků. Méně byly využívány krajní póly stupnice. Na druhou stranu jejích pět stupňů občas nedostačovalo některým hodnotitelům a měli tendenci stupně, zejména ty kolem středu, dále rozkládat (slabší tři, silnější tři, mezi jedna a dvě,...), což by se zřejmě dalo ošetřit delší škálou nebo třeba škálou založenou na principu normálního rozložení, kde by počet stupňů směrem ke středu houstl a směrem ke krajním pólům naopak řídl. Pak by střední stupeň tři tvořilo například sedm políček, stupeň dva a čtyři po čtyřech políčkách a tak podobně.

Za největší nedostatek považuji střídání odborníků na controlling v pozici externích hodnotitelů během jednotlivých dnů. V rámci přípravy byla odbornosti věnována velmi výrazná pozornost, ale během realizace došlo k mírnému znehodnocení toho, co původní program mohl nabídnout. Programu se oproti původním předpokladům účastnil vždy jen jeden externí odborník na controlling, takže žádný z nich neviděl všechna DC. To samozřejmě mohlo velmi výrazně ovlivnit hodnocení odbornosti, neboť každý mohl mít jiné nároky, které navíc nikdo z ostatních hodnotitelů nebyl schopen korigovat. Nedostatek jejich času, nebo možná i nedostatečný tlak ze strany psychologických organizátorů, způsobil, že v posudcích není odbornost nijak podrobněji zhodnocena.

Uvažovat lze i nad zvoleným kompetenčním modelem, při jehož tvorbě byla dána přednost jednoduchosti a v tomto směru splnil očekávání. Otázkou je, jak by se pracovalo s podrobnějším modelem nebo s přednastaveným modelem, resp. který model by přinesl validnější výsledky. Pokud zmiňuji validitu, pak musím připomenout, že šlo o jednodenní program, takže samozřejmě i přes maximální péči a snahu organizátorů se nemuseli všichni zúčastnění naplno a přirozeně projevit pod vlivem efektu, že jsou pozorováni.

ZÁVĚR

Development Centre je nástroj, který se v posledních letech velmi rychle rozvíjí a zájem o něj vzrůstá. Tento vývoj může souviset s tím, že o finančních částkách vynaložených na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců se už dávno neuvažuje jako o nákladech ale jako o investicích. Je-li DC správně a vhodně zorganizováno, pak jeho přínosy mají dlouhodobý efekt. Navíc nic nebrání periodickému opakování. DC má oproti AC zejména tu výhodu, že ho lze velmi efektivně zasadit do rámce fungujících HR strategií. Samozřejmě že i AC se může stát běžně užívaným, kvalitním nástrojem ve společnosti, který má v rámci personálních činností a strategií své pevné místo, ovšem praktický užitek DC je vyšší a všestrannější. Assessment Centre a Development Centre mají sice hodně společného, jak ale ukazuje i tato práce, jsou mezi nimi odlišnosti, které se nedají přehlížet, a proto by se k používání obou pojmů mělo přistupovat pečlivěji.

I přes podobnost obou technik na první pohled jsou rozdíly, které je provázejí, podstatné už od samotného začátku. Již v momentě, kdy se začíná připravovat program, je realizátorův přístup jednoznačně ovlivněn tím, zda jde o AC nebo o DC. Tak jako se liší očekávání zadavatele, jako se liší účastníkův přístup k programu, tak se liší i příprava a realizace a nejen vyhodnocení AC a DC. Je třeba si uvědomit, jak moc je odlišný přístup k účastníkům. Zatímco v případě AC nevadí zachovávání většího odstupu a tlaku, v případě DC bychom se takovým postupem mohli připravit o cenné informace o účastníkovi, který se stáhne do defenzivy.

Během AC jde účastníkům o to, aby přesvědčili přítomné hodnotitele o svých kvalitách, sami od sebe jsou aktivní, motivovaní, otevření. DC vyžaduje od realizátorů, zejména na začátku, mnohem větší investice. Je potřeba rozptýlit případné obavy, podpořit aktivitu

účastníků, jejich otevřenost i motivovanost, získat si důvěru. Jen v takové atmosféře je realizace programu pro všechny zúčastněné přínosem. Nedůvěru a obavy může pomoci eliminovat právě zmiňovaná napojenost na personální strategie. Opakování programu v přiměřeném časovém odstupu uskuteční z jeho konání běžnou, osvědčenou záležitost úzce provázanou s konkrétními potřebami společnosti, která nevzbuzuje nejistotu.

Obecně se zdá jako fakt, že u dnešních DC se vývoj rozhodně nezastaví. Tak jako jsou v současné době na ústupu klasická, čistě výběrová AC, domnívám se, že v případě DC se postupem času dostaneme do situace, kdy se tyto programy nutně přestanou stávat „dovozním artiklem“ poradenských společností. Taková spolupráce může být totiž přínosná jen v případě, že konzultanti společnost dobře znají. Jednorázově přijít, připravit a uskutečnit program a dále již se společností nespolupracovat, to zřejmě již brzy nebude možné. I když poradci odvedou vysoce kvalitní práci, takovýmto způsobem jim uniká spousta informací, což negativně ovlivňuje validitu a reliabilitu DC. Mnohem přínosnější se tedy jeví úzká, dlouhodobá spolupráce, v rámci níž jednou z kapitol je realizace DC. Obzvláště přínosné je, pokud se realizace spojuje s předáváním know-how interním personalistům.

Beztak jsou to právě oni, kdo mají v rukou práci s výstupy z DC, ale zejména jeho zakomponování do běžné personalistické činnosti. DC je více než dobře využitelné, když se vytváří plán vzdělávání, pro kariérové plánování, pro stabilizaci klíčových zaměstnanců a identifikaci talentů, plánování personálních rezerv, motivaci atd. DC není přínosem jen pro společnost, která s ním pracuje, ale je přínosem i pro zúčastněného zaměstnance. Ten získá reálný náhled na své silné a slabé stránky, může mu pomoci pojmenovat jeho přednosti a nedostatky, zmapuje jeho motivaci, potenciál, příležitosti k rozvoji. Špatně odvedená práce může působit

naopak velmi demotivačně. Mám nyní na mysli situace, kdy s výstupy z DC není naloženo buď nijak anebo v rozporu s tím, co bylo předem avizováno, nebo když účastníkům není dána žádná zpětná vazba apod. To vzbuzuje nedůvěru a může to poznamenat další podobné aktivity v organizaci, ke kterým účastníci budou přistupovat přinejmenším s rozpaky, budou to považovat za ohrožující nebo za ztrátu času.

DC může být také velmi užitečné v době strategických změn, kdy se mění organizace práce, směřování firmy a úkolem je zjistit, kdo může být v těchto změnách „tahounem“, kdo má potenciál na to, aby převzal nové pozice. Možná, že v tomto případě se jedná o jakési interní AC (ve smyslu AC rozvojového typu nikoli klasické výběrové AC), kde hledám kandidáty na obsazení nových pozic, a je to i případ uvedený v empirické části, kdy se hledali členové užšího projektového týmu pro implementaci controllingu, tedy jedinci schopní účastnit se a provést strategickou změnu ve společnosti, ale pořád je zde výrazný rozdíl v tom, že celý proces nekončí výběrem lidí. Jejich určení je začátek další práce s nimi, začátek dalšího rozvoje, který jim, a samozřejmě i společnosti, umožní lépe zvládat nově vzniklé nároky. Proto by i v tomto případě měl být důsledně používán název programu DC.

Realizace DC má ve všech případech smysl pouze tehdy, když má program podporu manažerů společnosti. Nelze realizovat program, který není ze strany vedení, kterému výstupy především slouží, jednoznačně vítaný. Taková překážka je nezdolatelná. Realizace DC samozřejmě souvisí i s připraveností firemní kultury na takový program. Důležitým argumentem pro obhajobu DC je návratnost investice do něj, kterou by měl být schopen každý, kdo s touto technikou pracuje, přibližně vyčíslit. Ačkoli jde obvykle o psychologicky, resp. jinak humanitně vzdělané realizátory, spolupracují s jedinci, kterým je řeč čísel bližší. Je proto dobré se na

tuto variantu připravit a dokázat případně přesvědčit o užitečnosti DC řečí, která je srozumitelná osobám zodpovědným za úspěšné plnění strategických cílů společnosti.

Ve své diplomové práci jsem se pokusila nastínit problematiku DC v celé její šíři. Ačkoli její teoretický popis zabírá velkou část práce, doufám, že i tato část obsahuje praktické poznatky, které přispívají k pochopení kontextu techniky. Empirická část není pojata jako klasický výzkum se stanovenou hypotézou, která je v závěru potvrzena či vyvrácena. Jde spíše o nastínění reálného DC s jeho výstupy. Údaje pro výzkum by poskytlo opakování DC v jedné společnosti. Pak by bylo možné se zabývat hlouběji i validitou a reliabilitou.

To, zda navržené individuální tréninkové programy odpovídají potenciálu účastníka DC a zda opravdu pokrývají jeho potřeby, to se nezjišťuje snadno. Právě tato oblast by měla být do budoucna středem zájmu. V současné době nejvíc pálí to, že je na první pohled zřejmé, že DC má smysl, že funguje, že přináší výsledky, ale problémem je neschopnost říci zcela konkrétně jaké. Výstupy jsou obtížně měřitelné, pohybujeme se spíše na půdě face validity, což není zrovna ideální stav.

Pokud by měla technika DC více „stát nohama na zemi“, pak je třeba ji zas o kousek posunout. Mám nyní na mysli posun, který jsem již výše naznačila. DC by nemělo být používáno jako externí produkt, se kterým konzultant přijde, odvede svou práci a zase odejde. Větší přínos skýtá práce s DC jako s nástrojem pro podporu jednotlivých personálních strategií. Interní personalista by měl být schopen s touto technikou pracovat ve smyslu naplňování celospolečenských strategických cílů. Konzultant může v tomto případě vystupovat spíše jako metodik nebo supervizor, který je aktivní zejména v počátečních fázích. V případě DC se zdá zkrátka více než vhodné, aby fungovalo

jako maximálně implementovaný produkt, se kterým třeba i někdo externí vypomáhá, ale není zcela a plně zodpovědný za jeho přípravu, realizaci a vyhodnocení. To pro společnost ztrácí smysl, neboť důležité je co nejvíce konkretizovat DC pro dané podmínky. Výstupy z DC, jejich praktický přínos a smysluplnost podpoří jejich úzká spojitost s významnými personálními strategiemi.

Takovýto styl práce s DC, kdy ho personalista využívá například pro plánování personálních rezerv nebo určování talentů, může přispět ke kreditu personalisty v tom smyslu, že se z něj stává pro ostatní manažery skutečný „business partner“, který je schopen spolupracovat a přispívat svým dílem k plnění stanovených cílů (viz. např. Ulrich, 1997 nebo Hunter, Saunders, 2005). Pokud bude personalistovi naprostou většinu pracovní doby zabírat administrativa, pak jen velmi obtížně bude přesvědčovat o nutnosti a přínosu svého oddělení. Současný trend v oblasti lidských zdrojů skutečně tlačí na to, aby se administrativa minimalizovala, v ideálním případě outsourcovala, a aby v náplni práce zůstala převážně tvorba a péče o personální strategie. Jak ukazují některé nejnovější studie, HR se začalo pomalu dostávat do strategické role ve společnostech, ale kompletní přeorientování bude ještě nějakou dobu trvat (viz. například Hewitt Associates, 2006).

LITERATURA

Arkin, A.: Turning Managers into Assessors, Personnel Management, Nov 1991, 23, 11, pg. 49 - 51.

Dostupné z www:

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=12&did=731001&SrchMode=1&sid=21&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1143033569&clientId=45149>

Staženo: leden 2006

Armstrong, M.: Personální management, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999.

ISBN 80-7169-614-5

Atkins, P. W. B., Wood, R. E.: Self – versus others' ratings as predictors of assessment center ratings: validation evidence for 360-degree feedback programs, Personnel Psychology, Winter 2002, 55, 4, pg. 871 - 904.

Dostupné z www:

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=37&did=273451951&SrchMode=1&sid=3&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1143034994&clientId=45149>

Staženo: březen 2006

Beard, D., Lee, G.: Improved connections at BT's development centres, Personnel Management, Apr 1990, 22, 4, pg. 61 - 63.

Dostupné z www:

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=19&did=730166&SrchMode=1&sid=21&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1143033768&clientId=45149>

Staženo: prosinec 2005

Bedrnová, E., Nový, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení, 2 rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002.

ISBN 80-7261-064-3

Belcourt, M., Wright, P. C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998.

ISBN 80-7169-459-2

Bělohlávek, F.: Jak řídit a vést lidi, 2. vyd. Brno: CP Books, 2005.

ISBN 80-251-0505-9

Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuleř, O.: Management, 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001.

ISBN 80-85839-45-8

Bělohlávek, F.: Projektování a činnost Assessment Centres „AC“, Psychologie v ekonomické praxi, 1994, roč. XXIX, č. 1-2, s. 61-65.

ISSN 0033-300X

Belz, H., Siegrist, M.: Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry, 1. vyd. Praha: Portál, 2001.

ISBN 80-7178-479-6

Branham, L.: Jak si udržet nejlepší zaměstnance, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004.

ISBN 80-251-0223-7

Brickenkamp, R., Zillmer, E.: Test pozornosti d2, 1. české vyd. Praha: Testcentrum, 2000.

ISBN 80-86471-00-4

Carrick, P., Chance, C., Williams, R.: Development centres – a review of assumptions, Human Resource Management Journal, 1999, 9, 2, pg. 77 - 92.

Dostupné z www:

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=60&did=41685803&SrchMode=1&sid=3&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1143035328&clientId=45149>

Staženo: leden 2006

Clapham, M. M.: A comparison of assessor and self dimension ratings in an advanced management assessment centre, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Sep 1998, 71, p. 193 - 203.

Dostupné z www:

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=20&did=34662473&SrchMode=1&sid=11&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1143032929&clientId=45149>

Staženo: únor 2006

Coleman, D. G., Adams, R. C.: Establishing Construct Validity and Reliability for the NAESP Professional Development Inventory: Simplifying Assessment Center Techniques, *Journal of Personnel Evaluation in Education*, Mar 1999, 13, 1, pg. 27 - 45.

Dostupné z www:

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=59&did=399169921&SrchMode=1&sid=3&Fmt=10&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1143035217&clientId=45149>

Staženo: únor 2006

Diblíková, F.: Assessment centra jako významný nástroj výběru, rozmisťování a identifikace rozvojového potenciálu zaměstnanců, *Katedra psychologie, rigorózní práce*, 2005.

Disman, M.: Jak se vyrábí sociologická znalosti, Praha, Karolinum, 1993.
ISBN 80-7184-141-2

Dulewicz, V.: Improving Assessment Centres, *Personnel Management*, Jun 1991, 23, 6, pg. 50 - 55.

Dostupné z www:

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=15&did=730554&SrchMode=1&sid=21&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1143033681&clientId=45149>

Staženo: leden 2006

Ferjenčík, J.: Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši, 1. vyd. Praha: Portál, 2000.

ISBN 80-7178-367-6

Forman, A. K.: Vídeňský maticový test, Praha: Testcentrum, 2002.

ISBN 80-86471-17-9

Francová, T.: Validita assessment centre, Katedra psychologie, diplomová práce, 2003.

Gaugler, B.B., Rosenthal, D.B., Thornton G.C., Bentson, C.: Meta-analysis of assessment center validity. Journal of Applied Psychology, 1987, 72, p. 493-511.

Goldstein, H. W., Yusko, K. P., Braverman, E. P., Smith, D. B., Chung, B.: The role of cognitive ability in the subgroup differences and incremental validity of assessment center exercises, Personnel Psychology, Summer 1998, 51, 2, pg. 357 - 374.

Dostupné z www:

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=66&did=30421536&SrchMode=1&sid=3&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1143035383&clientId=45149>

Staženo: prosinec 2005

Goodge, P.: Development Centres: Design Generation and Effectiveness, The Journal of Management Development, 1994, 13, 4, pg. 16 - 22.

Dostupné z www:

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=21&did=584887&SrchMode=1&sid=27&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1143034138&clientId=45149>

Staženo: leden 2006

Graham, H. T., Bennett, R.: Human Resources Management, 7th ed. London: Longman, 1992.

Griffiths, P., Goodge, P.: Development centres: The third generation, Personnel Management, Jun 1994, 26, 6, pg. 40 - 43.

Dostupné z www:

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=3&did=30831&SrchMode=1&sid=20&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1143033493&clientId=45149>

Staženo: prosinec 2005

Grossmann, R. J.: Employee Development at Holder Construction, 2006.

Dostupné z www:

<http://www.shrm.org/hrmagazine/articles/0106/0106cover.asp>

Staženo: únor 2006

Grugulis, I.: What Can Assessment Centres Tell Us About How We Choose Leaders?, People Management, Vol. 11, Iss. 13, pg. 50 - 59, 2005.

ISSN 13586297

Dostupné z www:

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=11&did=866029441&SrchMode=3&sid=2&Fmt=2&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1143032178&clientId=45149&aid=3>

Staženo: leden 2006

Hale, Ch.: Assessment Centers, Law & Order, Feb 2005, 53, 2, pg. 22 - 24.

Dostupné z www:

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=16&did=813487761&SrchMode=1&sid=3&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1143034854&clientId=45149>

Staženo: únor 2006

Halman, F., Fletcher, C.: The impact of development centre participation and the role of individual differences in changing self-assessments, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Dec 2003, 73, pg. 423 - 442.

Dostupné z www:

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=2&did=65287227&SrchMode=1&sid=7&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1143032341&clientId=45149>

Staženo: prosinec 2005

Hartl, P., Hartlová, H.: *Psychologický slovník*, 1. vyd. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X

Háša, S.: *Teorie a praxe současné personální psychologie*, Katedra psychologie, diplomová práce, 2005.

Hayesová, N.: *Základy sociální psychologie*, 3. vyd. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-415-X

Hewitt Associates: Oddělení lidských zdrojů se ocitla na mrtvém bodě – k tomuto závěru dospěla nejnovější studie společnosti Hewitt Associates, 2006.

Dostupné z www: http://www.hr-server.cz/common/vlastni_clanek_detail.asp?c_id=258&o_id=1467

Staženo: březen 2006

Hossiep, R., Paschen, M.: *Bochumský osobnostní dotazník*, 1. české vyd. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-09-8

Hovorka, K.: Budeme mít svoje „AC“ (Assessment Centres)?, *Psychologie v ekonomické praxi*, 1994, roč. XXIX, č. 1-2, s. 66-68. ISSN 0033-300X

Hroník, F.: Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením, 1. vyd. Praha: Computer Press, 1999.

ISBN 80-7226-161-4

Hroník, F.: Poznejte své zaměstnance, vše o Assessment Centre, 1. vyd. Šlapanice: Era, 2002.

ISBN 80-86517-20-9

Hučín, J.: Dobrý výběr zaměstnanců se vyplatí, Psychologie dnes, 2003, roč. IX, č. 2, s. 9 – 13.

ISSN 1212-9607

Hunter, I., Saunders, J.: Transforming HR—How to Get Shared Services, Outsourcing and Business Partnering to Deliver What You Want, London: Thorogood Publishing Ltd, 2005.

ISBN 1 85418 361 3

Hurley, J. J.: Assessment Center: Judging promotability without conflict, Law & Order, Oct 2001, 49, 10, pg. 175 - 176.

Dostupné z www:

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=40&did=88916831&SrchMode=1&sid=3&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1143035092&clientId=45149>

Staženo: březen 2006

Chan, D.: Criterion and construct validation of an assessment centre, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Jun 1996, 69, 2, pg. 167 - 182.

Dostupné z www:

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=26&did=10403216&SrchMode=1&sid=11&Fmt=2&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1143033062&clientId=45149>

Staženo: prosinec 2005

Janoušek, J. a kol.: Sociální psychologie, 1. vyd. Praha: SPN, 1988.

14-638-88

Joiner, D. A.: Assessment Centers: What 's New?, Public Personnel Management, Summer 2002, 31, 2, pg. 179 - 185.

Dostupné z www:

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=30&did=134496721&SrchMode=1&sid=3&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1143034949&clientId=45149>

Staženo: leden 2006

Jones, R. G., Whitmore, M. D.: Evaluating developmental assessment center as interventions, Personnel Psychology, Summer 1995, 48, 2, pg. 377 - 390.

Dostupné z www:

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=103&did=6681629&SrchMode=1&sid=3&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1143035616&clientId=45149>

Staženo: leden 2006

Kačena, Š.: 4x o zpětné vazbě, 2005.

Dostupné z www: [http://www.hr-](http://www.hr-server.cz/common/vlastni_clanek_detail.asp?c_id=249&o_id=1522)

[server.cz/common/vlastni_clanek_detail.asp?c_id=249&o_id=1522](http://www.hr-server.cz/common/vlastni_clanek_detail.asp?c_id=249&o_id=1522)

Staženo: prosinec 2005

Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky, 3. vyd. Praha: Management Press, 2001.

ISBN 80-7261-033-3

Koubek, J.: Řízení pracovního výkonu, Praha: Management Press, 2004.

ISBN 80-7261-119-X

Kyrianová, H.: Assessment centrum v současné personální praxi, 1. vyd.

Praha: Testcentrum, 2003a.

ISBN 80-86471-21-7

Kyrianová, H.: Assessment centrum a kandidáti.

Dostupné z www: http://www.kyrianova.cz/hana/asses_kandid.php

Staženo: leden 2006a

Kyrianová, H.: Development centrum, 2003b.

Dostupné z www: http://www.hr-server.cz/common/vlastni_clanek_detail.asp?c_id=65&o_id=1466
Staženo: leden 2006

Kyrianová, H.: Interní Assessment centra.

Dostupné z www: http://www.kyrianova.cz/hana/asses_forum.php
Staženo: leden 2006b

Kyrianová, H.: Zpráva o jednom Development centru, pozlátku a diletantismu, 2004.

Dostupné z www: http://www.hr-server.cz/common/vlastni_clanek_detail.asp?c_id=183&o_id=1466
Staženo: leden 2006

Lievens, F., De Fruyt, F., Van Dam, K.: Assessors' use of personality traits in descriptions of assessment centre candidates: A five factor model perspective, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Dec 2001, 74, pg. 623 - 635.

Dostupné z www:
<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=9&did=98087648&SrchMode=1&sid=10&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1143032610&clientId=45149>
Staženo: prosinec 2005

Lievens, F., Van Keer, E.: The construct validity of a Belgian assessment centre: A comparison of different models, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Sep 2001, 74, pg. 373 - 378.

Dostupné z www:
<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=15&did=84480088&SrchMode=1&sid=11&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1143032763&clientId=45149>
Staženo: prosinec 2005

Maslow, A. H.: *Motivation and Personality*, 2nd ed. New York: Harper, 1970.

Matějka, M., Vidlař, P.: Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002.

ISBN 80-247-0215-0

Montag, P.: Assessment Centre moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu, 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 2002.

ISBN 80-7310-004-5

Montag, P.: Assessment Centre v české podnikové praxi, 1996.

Dostupné z www: <http://web.quick.cz/petr.montag>

Staženo: listopad 2005

Montag, P.: Assessment Centre jako moderní a účinný nástroj personální práce.

Dostupné z www: <http://web.quick.cz/petr.montag>

Staženo: leden 2006

Palán, Z.: Lidské zdroje: výkladový slovník, 1. vyd. Praha: Portál, 2002.

ISBN 80-200-0950-7

Prokopenko, J., Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů, 1. vyd.

Praha: Grada Publishing, 1996.

ISBN 80-7169-250-6

Růžička, J., Nový, I., Provazník, V.: Řízení profesní kariéry zaměstnanců, 1. vyd. Praha: VŠE, 1993.

ISBN 80-7079-531-X

Říčan, P.: Úvod do psychometrie, Bratislava, Psychodiagnostické a didaktické testy, 1977.

Sagie, A., Magnezy, R.: Assessor type, number of distinguishable dimension categories, and assessment centre construct validity, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Mar 1997, 70, pg. 103 - 108.

Dostupné z www:

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=23&did=11554210&SrchMode=1&sid=11&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1143032990&clientId=45149>

Staženo: prosinec 2005

Stýblo, J.: *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998.

ISBN 80-7169-459-2

Svoboda, M.: *Psychologická diagnostika dospělých*, 2. vyd. Praha: Portál, 1999.

ISBN 80-7178-327-7

Sýkora, E.: *Personální management*, Praha: Czech management institute, 2002.

Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., Hoskovec, J.: *Metody psychologie práce a organizace*, 1. vyd. Praha: Karolinum, 2000.

ISBN 80-246-0048-X

Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., Hoskovec, J.: *Psychologie ve světě práce*, 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003.

ISBN 80-246-0448-5

Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., Hoskovec, J.: *Základy psychologie práce a organizace*, 1. vyd. Praha: Karolinum, 1996.

ISBN 80-7184-091-2

Šuleř, O.: *Zvládáte své manažerské role?*, 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002.

ISBN 80-7226-702-7

Thomas, J., Key, A.: Just the Job, Community Care, 2006, Iss. 1607; pg. 34 - 38.

ISSN 03075508

Dostupné z www:

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=1&did=985080951&SrchMode=1&sid=4&Fmt=4&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1143031834&clientId=45149#fulltext>

Staženo: březen 2006

Ulrich, D.: Human Resource Champions-The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1997.

ISBN 0-87584-719-6

Výrost, J., Slaměník, I.: Sociální psychologie, 1. vyd. Praha: ISV, 1997.

ISBN 80-85866-20-X

Wagnerová, I.: Hodnocení pracovníků jako významný nástroj řízení výkonnosti, Psychologie v ekonomické praxi, 2002, roč. XXXVII, č. 3-4, s. 163-172.

ISSN 0033-300X

Woodruffe, Ch.: Development and Assessment Centres: Identifying and Assessing Competence, Personnel Psychology (reference by Ronald J. Karren), Summer 2001, 54, 2, pg. 556 - 558.

Dostupné z www:

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=6&did=74812316&SrchMode=1&sid=16&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1143033288&clientId=45149>

Staženo: leden 2006